



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA**



**COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:
Delgado Delgado, Yenny Yuselendy, CI. 14.872.364**

Asesorado por:
Zambrano de Rodríguez, Lilian Margarita
Asesor del Seminario de Trabajo Especial de Grado III
Pereira Barata, David Hernani
Asesor Académico

Caracas, febrero de 2019

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

**COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa de Consultoría en
Gestión de la Calidad

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
Delgado Delgado, Yenny Yuselendy, CI. 14.872.364

Asesorado por:

Zambrano de Rodríguez, Lilian
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III
Pereira Barata, David Hernani
Asesor Académico

Caracas, enero de 2019

**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en gestión de la calidad"**, presentado por la ciudadana: **DELGADO DELGADO, YENNY YUSLENDY**, cédula de identidad N° **14.872.364**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:


1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **26 de febrero de 2019**, en el aula 3, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **26 de febrero de 2019**



Prof. Marcella S. Prince Machado

C.I. 5.003.329

Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269

Señores:

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

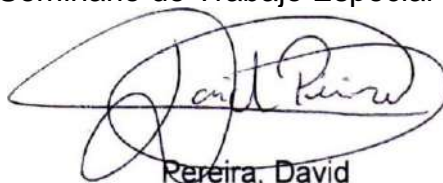
Atención: Profesora Marcella Prince

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): **Delgado Delgado Yenny Yuselndy**, titular de la Cédula de Identidad N°**14.872.364**; cuyo título tentativo es: "**Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa de Consultoría en Gestión de la Calidad**", la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los **18** días del mes de **febrero** del 2019

Zambrano de Rodríguez, Lilian
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David Pereira', enclosed within a large, loopy oval scribble.

Pereira, David
Asesor Académico

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijos Orianna Daniela y César Fabián, mis hermosos gemelos por quienes lucho para superarme, apoyarlos y darles lo mejor.

AGRADECIMIENTOS

A mis líderes Yennifer Grau y Fabián Celis, quienes me dieron la oportunidad de formar parte de su excelente equipo de trabajo en GRUPO DGFARM y darme la gran responsabilidad de ser su PMO, siendo esto, el impulso y la motivación para hacer la especialización **en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos** que me permitiera afianzar mis conocimientos para seguir apoyándolos en la gestión de los proyectos.

¡Gracias por confiar en mí!

A los profesores de la Universidad Monteávila por transmitirme sus conocimientos y hacer de mí lo que soy hoy en día: **Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.**

¡Muchas gracias!

Al padre de mis hijos César Atencio, quien se ocupó de los quehaceres del hogar para poder hacer mis tareas, estudiar para mis exámenes y realizar el TEG.

¡Muchas gracias!

A mis compañeros de estudio, Yoleida, Erika, Katherine, Jhony, Laury, Bernardo, Nancy, Guadalupe y María Gabriela, por apoyarnos y darnos ánimo entre sí para lograr nuestra meta **“Ser especialistas en planificación, desarrollo y gestión de proyectos “**

¡Son especiales!

A mi tutor David Pereira, por su paciencia y dedicación para apoyarme en este proceso.

¡Muchas gracias!



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA



COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa de Consultoría de Gestión de la
Calidad

Autores: Delgado Delgado, Yenny Yuslenny

Asesores: Pereira Barata, David Hernani

Año: 2019

El Presente trabajo tiene como objetivo evaluar la factibilidad para la creación de una Empresa Consultora en Gestión de la Calidad de acuerdo a los requisitos de la ISO 9001:2015. El TEG está contenido dentro del sector terciario. La empresa se encuentra dentro del gremio de la Cámara Venezolana de Empresas de Consultoría. El estudio se enfoca dentro del marco de investigación aplicada del tipo de proyecto factible y se ubica dentro de la modalidad del proyecto descriptivo. La metodología utilizada en la investigación fue No experimental, el diseño fue de campo y bibliográfico/documental, Se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia. Se utilizó empresas de software (clientes potenciales) y empresas consultoras en gestión por procesos y organizacional (competencia) para el análisis y estudio de la información. La representación escrita y la representación gráfica fueron las técnicas de presentación de datos. La investigación cuenta con la descripción de las características de la empresa, el estudio de mercado, el estudio técnico-operativo, el estudio económico-financiero. El análisis del contenido de la información recopilada y de los estudios, indica que la empresa es factible siendo el TIR de 18% con una tasa del 10% y con un VPN>0. Se estima que el retorno de la inversión es en 1 año, 2 meses y 18 días.

Línea de Trabajo: Factibilidad técnica y operacional, factibilidad económica y Financiera

Palabras clave: Consultoría, Empresas, Gestión, Procesos, factibilidad, ISO 9001:2015

Nomenclatura UNESCO: (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera.

ÍNDICE GENERAL

1.1.	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2.	INTERROGANTE Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.2.1.	Interrogante de la investigación	8
1.2.2.	Sistematización de la investigación	8
1.3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3.1.	Objetivo general	9
1.3.2.	Objetivos específicos	9
1.4.	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.5.	ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.2.	BASES TEÓRICAS	23
2.2.1.	Proyecto	23
2.2.2.	Gerencia de Proyectos	24
2.2.3.	Ciclo de vida en proyectos	24
2.2.4.	Fases del Proyecto	25
2.2.5.	Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos	27
2.2.6.	Creación de empresas	31
2.2.7.	Procesos para la creación de una empresa	31
2.2.8.	La Creación de una Empresa vista como un Proyecto	32
2.2.9.	Estudio de factibilidad	33

2.2.10.	Pasos para elaborar un estudio de factibilidad	33
2.2.11.	La UNE-ISO 9001:2015	38
2.2.12.	El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)	39
2.2.13.	La Gestión por procesos	40
2.2.14.	El Enfoque a procesos	41
2.2.15.	La Consultoría de Empresas	41
2.2.16.	Outsourcing	42
2.2.17.	Estudio de Mercado	42
2.2.18.	Análisis de la competencia	43
2.2.19.	Las fuerzas de Porter	43
2.2.20.	Matriz F.O.D.A	44
2.2.21.	Matriz F.O.D.A y respuestas estratégicas	45
2.2.22.	El Método Canvas	46
2.2.23.	Elementos o bloques del Método Canvas	47
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	48
2.3.1.	Calidad	48
2.3.2.	Consultoría	48
2.3.3.	Demanda	50
2.3.4.	Mercado	50
2.3.5.	Servicio	51
2.3.6.	Plan	51
2.3.7.	Empresa	52
2.3.8.	Proceso	53

2.3.9. Gestión	53
2.3.10. Cliente	54
2.3.11. Sistema	54
2.4. BASES LEGALES DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.1. SECTOR PRODUCTIVO	59
3.2. MARCO FILOSÓFICO	59
3.2.1. Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON)	60
3.2.1.1. Misión de CAVECON	60
3.2.1.2. Visión de CAVECON	60
3.2.2. Federación Panamericana de Consultores (FEPAC)	61
3.2.2.1. Misión de FEPAC	61
3.3. PRODUCTO O SERVICIO	61
3.4. AUDIENCIA O PÚBLICO CONSUMIDOR	62
3.5. CONTEXTO ÉTICO	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Interrelación entre los Componentes Clave de los Proyectos de la Guía del PMI	25
Figura 2. Grupo de Procesos PMI	27
Figura 3. Proceso de creación de una empresa	31
Figura 4. Relación de los procesos en la Gerencia de proyectos con los procesos de creación de una empresa	33
Figura 5. Estudio de factibilidad	34
Figura 6. Matriz FODA	45
Figura 7. Matriz FODA y respuestas estratégicas	46
Figura 8. Estructura desagregada de trabajo	81
Figura 9. Identidad gráfica de la empresa de consultoría	88
Figura 10. Diagnóstico Interno McKinsey aplicado a la empresa de consultoría en gestión de la calidad	91
Figura 11. Mapa del Área Metropolitana de Caracas	103
Figura 12. Ubicación de la Oficina	107
Figura 13. Geolocalización de la Oficina	107
Figura 14. Distribución de la Oficina	110
Figura 15. Estructura organizativa de la empresa de consultoría	111

Figura 16. Modelo CANVAS para una empresa de consultoría en gestión de la calidad..... 135

Figura 17. Flujograma del proceso macro de consultoría en gestión de la calidad 139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Grupos de procesos y áreas de conocimiento de la gestión de proyectos	30
Tabla 2. Resultados de la encuesta aplicada a 10 empresas de desarrollo de software del Área Metropolitana de Caracas	63
Tabla 3. Operacionalización de las Variables	67
Tabla 4. Cronograma de ejecución del proyecto Capítulo I. Planteamiento de la Investigación	78
Tabla 5. Cronograma de ejecución del proyecto Capítulo II. Marco Teórico	79
Tabla 6. Cronograma de ejecución del proyecto Capítulo III. Ventana de Mercado	79
Tabla 7. Cronograma de ejecución del proyecto Capítulo IV. Marco Metodológico	80
Tabla 8. Cronograma de ejecución del proyecto Capítulo V-VI-VII-VIII	80
Tabla 9. Aplicación del Modelo de las Siete “S” de Mc Kinsey a la empresa consultora en gestión de la calidad	89
Tabla 10. Aplicación del Modelo de las Siete “S” de Mc Kinsey a la empresa consultora en gestión de la calidad [Continuación]	90
Tabla 11. Análisis FODA	94
Tabla 12. Matriz F.O.D.A de estrategias.....	96
Tabla 13. Principales Competidores	99
Tabla 14. Estrategias 7P para la empresa de consultoría (Producto-Plaza)	100
Tabla 15. Estrategias 7P para la empresa de consultoría (Precio-Proceso-Promoción-Physical-Personal).....	101

Tabla 16. Localización del proyecto.....	106
Tabla 17. Resumen del personal requerido	109
Tabla 18. Perfil del Gerente General	111
Tabla 19. Perfil del Abogado.....	112
Tabla 20. Perfil del Contador	112
Tabla 21. Perfil del Consultor.....	113
Tabla 22. Inversión inicial	114
Tabla 23. Mobiliario y equipos	115
Tabla 24. Depreciación de equipos de oficina	115
Tabla 25. Capital de trabajo.....	116
Tabla 26. Sueldos y salarios del personal	117
Tabla 27. Sueldos y salarios proyectados	117
Tabla 28. Costos fijos de operación.....	118
Tabla 29. Costos operativos proyectados.....	119
Tabla 30. Capacidad instalada	119
Tabla 31. Ingresos por capacidad instalada	120
Tabla 32. Proyección de ingresos de acuerdo a la capacidad instalada	120
Tabla 33. Estado de ganancias y pérdidas proyectado a 5 años.....	128
Tabla 34. Análisis de flujo de fondos proyectado a 5 años	129
Tabla 35. Flujo de caja operativo proyectado a 5 años	130
Tabla 36. Rentabilidad de la inversión proyectado a 5 años	130
Tabla 37. Plan de actividades en meses	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de empresas con sistema de gestión de calidad implementado	121
Gráfico 2. Número de empresas que cuentan con una unidad organizativa encargada de la planificación estratégica de la empresa.....	122
Gráfico 3. Número de empresas que conoce acerca de la norma ISO 9001:2015	122
Gráfico 4. Número de empresas que realizan actividades periódicas para medir la satisfacción del cliente	123
Gráfico 5. Tipo de seguimiento de las percepciones del cliente.....	123
Gráfico 6. Cantidad de empresas que determina y aplica criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño de los proveedores	124
Gráfico 7. Cantidad de empresas que realiza control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	124
Gráfico 8. Cantidad de empresas que les gustaría obtener un diagnóstico de la situación actual de su empresa.....	125
Gráfico 9. Cantidad de empresas que contratarían alguna empresa externa para el servicio de consultoría.....	125
Gráfico 10. Cantidad de empresas que han adquirido servicio de consultoría externa en el área de organización o sistema de gestión de la calidad	126
Gráfico 11. Cantidad de empresas que están dispuestas a contratar un consultor externo para que preste el servicio de mantenimiento del sistema.....	126
Gráfico 12. Precio que estarían dispuestos a pagar las empresas por el servicio de consultoría.....	127

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CAVECON	Cámara Venezolana de Consultores
CRBV	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
PMI:	Project Management Institute
RAE:	Real Academia Española.
ISO	International Standard Organization
BSI	British Standard International
DIN	German Institute for standardization
PIB	Producto Interno Bruto
PMI	Project Management Body of Knowledge

INTRODUCCIÓN

El sector consultor en Caracas se encuentra constituido por empresas de carácter nacional e internacional, las cuales están enfocados en el desarrollo de la consultoría o servicios profesionales a empresas de distintos ramos y tamaño, permitiendo la estimulación de los mercados existentes y la apertura de nuevos mercados que contribuya con la calidad del producto o servicio.

La oportunidad de abarcar los mercados de empresas de software, surge por la necesidad de que sus productos o servicios sean de calidad y que la gestión de sus procesos internos no afecte las metas establecidas en sus planes operativos, cumpliendo con los tiempos, ser eficientes con los costos, trabajar con calidad y sobre todo aplicar el mejoramiento continuo que permita la satisfacción de los clientes.

La creación de una empresa constituye un proyecto, y como cualquier otro tipo de proyecto cumple los procesos de inicio, planificación, ejecución, control y seguimiento y cierre especificados por el PMI 2017, siendo el proceso de inicio y planificación uno de los más importantes para este estudio, ya que, a través de este proceso, se puede identificar los elementos requeridos para el desarrollo de la empresa.

La presente investigación, consiste en la elaboración de un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en gestión de la calidad que preste servicios a empresas de desarrollo de Software ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, bajo la modalidad outsourcing, un servicio de asesoría a las empresas que requieran implementar y certificarse con el sistema de gestión de la calidad bajo los requisitos de la ISO 9001:2015, a fin de garantizar la calidad de productos y servicios que estas empresas puedan ofrecer a sus clientes.

A través del estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría, se podrá tener las orientaciones para la toma de decisiones en la

evaluación del proyecto. De esta manera, ayudará a lograr los objetivos propuestos con mayor precisión, menos esfuerzos y gastos asociados.

El siguiente estudio, está estructurado en seis capítulos:

El Capítulo I “Planteamiento de la investigación”, contiene el planteamiento del problema interrogantes y sistematización, objetivos de la investigación, justificación e importancia, alcance y limitación de la investigación.

El Capítulo II “Marco Teórico”, en donde se agrupan los antecedentes de la investigación, los cuales están compuesto por trabajos de especialización previos que guardan relación con el tema objeto del presente estudio, así mismo en este capítulo se desarrollan las bases teóricas y la definición de términos básicos que servirán de base para la evaluación de la factibilidad, donde se plasman los conceptos relacionado al presente TEG y, por último, las bases legales que soportan la investigación.

Por su parte, el Capítulo III “Marco Referencial” describe los aspectos generales de la ventana de mercado en la que se desenvolverá el proyecto, tales como: características del sector consultor, entes organizacionales y reguladores, principales proveedores y consumidores, descripción de la empresa y beneficios de evaluar la factibilidad de la empresa.

El Capítulo IV “Marco Metodológico” donde se habla de línea de trabajo de investigación, la operacionalización de variables, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra (unidad de análisis), las técnicas y herramientas de recolección de datos, el procesamiento y análisis e interpretación de datos, las fases de la investigación, los aspectos éticos de la investigación y la formulación del cronograma de ejecución del proyecto.

En el capítulo V “Presentación y análisis de Resultados” Presenta los resultados de la evaluación de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en gestión de la calidad.

Finalmente, el capítulo VI “Conclusiones y Recomendaciones”, contiene como lo dice su nombre, las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Área Temática: Consultoría Empresarial

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El concepto de gestión de la calidad o gestión por procesos ha ido transformando en el transcurso de las últimas décadas. En la Norma ISO 9001:2015 (International Standard Organization), se destaca la intención de enfatizar y guiar el enfoque por procesos en todas las empresas de distintos ramos y tamaño para la gestión y organización de sus actividades y recursos, permitiendo, además, crear valor para el cliente y otras partes interesadas.

Phil Crosby es un pensador que desarrolló el tema de la calidad en años muy recientes. Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección, se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez y todas las veces que el cliente realice transacciones con una empresa. En 1979 se crea la fundación Philip Associates II Inc. la cual se le considera una firma líder en consultorías acerca de la calidad. Se basan en la creencia de que la calidad puede ser medida y utilizada para mejorar los resultados empresariales, por esto se le considera una herramienta muy útil para competir en un Mercado cada vez más globalizado.

Un estudio realizado por la International Standard Organization (ISO), aportó datos concretos sobre organizaciones reales de todo tipo, sin importar su tamaño, localización o sector de actividad como alimentación, construcción o telecomunicaciones y sobre como las normas han repercutido en ellas y que beneficios les han aportado.

Así mismo, el Departamento de Industria del Reino Unido y el British Standard International (BSI) ha llegado a la conclusión de que las normas, de forma estimada, contribuyen en casi 3.200 millones a la economía de España, así como

aporta en un 13% en la mejora de la productividad laboral en los últimos años. Corroborando estos, datos se puede resaltar los estudios realizados por EE.UU, Canadá, Australia o Alemania que, en este último caso, y en concreto el German Institute for Standardization (DIN) ha determinado que las normas representan el 1% del Producto Interno Bruto (PIB).

La ISO y sus miembros han aportado importantes conclusiones al analizar la utilización de las normas por 300 empresas de todo el mundo, con diferentes tamaños, sectores y objetivos que buscaban alcanzar. De forma general, este estudio indica que, en todas las empresas estudiadas, la implantación de los sistemas de gestión aportó unos beneficios de, por lo general, entre 0,15% y 5% de los ingresos anuales de las ventas. Tomado de: <http://www.s bqconsultores.es/>

Una publicación realizada por Destino Negocio (Revista digital peruana), indica que la certificación de la norma ISO 9001:2015 puede ser muy ventajoso para una empresa. Para mantener el sello, las compañías deben seguir una serie de reglas. Frente a potenciales socios, es más seguro hacer negocios con una empresa que tiene un sistema de gestión de acuerdo con esta norma.

Los beneficios para las empresas certificadas incluyen un diferencial de peso frente a las que no siguen la norma, pues grandes compañías, por ejemplo, tienen como requisito básico para contratar a una proveedora justamente esa certificación. O sea, según sea el servicio requerido, se puede eliminar a buena parte de la competencia con un sello ISO.

Hay también compañías que usan la norma ISO 9001 como una forma de mejorar continuamente sus procesos internos, obteniendo así un mayor rendimiento y, por lo tanto, una satisfacción mayor de los accionistas.

Harvard Business Review (2015) publicó un estudio en 60 multinacionales que mostró una reducción de gastos de US\$ 350 millones por año en aquellas empresas que presentaban los mejores índices en cultura de la calidad.

Además del ahorro, las empresas con alta cultura de la calidad cometen 46% menos errores, 75% menos errores “significativos” y 75% menos errores detectados por los clientes, según la Empresa Norteamericana de Consultoría CEB, autora del estudio.

En este sentido, las organizaciones suelen contratar los servicios de empresas de consultoría que los apoye con la implementación de este sistema (basado en la gestión de la calidad o gestión por procesos). Por lo tanto, la consultoría se ha convertido en una herramienta estratégica para buscar eficiencia y crecimiento en los negocios.

A través de las páginas web, fueron consultadas algunas empresas de desarrollo de software ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, donde se ha determinado que no poseen una estructura organizacional de gestión por procesos para el desarrollo de sus funciones, así como, la evidencia de haber obtenido la certificación de la ISO 9001:2015, es decir, que cuenten con un sistema de gestión de la calidad implementado, por lo tanto, sería una oportunidad, llevar a cabo el proyecto en estudio.

Según Ollé (1997), la creación de nuevas empresas es un factor importante en el desarrollo de la economía de un país, debido a que una estructura industrial equilibrada y sana presupone el proceso de entrada y salida de empresas en el mercado, en buena medida, de que desaparezcan del mercado empresas ineficientes, por una parte, y de la creación de nuevas empresas en un número suficiente, por otra.

En función de la oportunidad de negocio visualizada bajo el escenario planteado en el área Metropolitana de Caracas, se ha decidido emprender la creación de una empresa destinada a brindar servicio de consultoría en gestión de la calidad a empresas que desarrollan software.

Sin embargo, para que esta empresa pueda entrar en el mercado, se requiere concretar la idea por escrito y cuantificarla de manera que permita su viabilidad desde el punto de vista de mercado, técnico-operativo y financiero.

Por lo tanto, es conveniente elaborar un estudio de factibilidad que permita recopilar todos los datos necesarios sobre el desarrollo del proyecto de creación de empresa de consultoría y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación, para así mitigar los riesgos, planteando las estrategias que permita la creación de la empresa de manera exitosa.

1.2. INTERROGANTE Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Interrogante de la investigación

¿Qué tan factible sería la creación de una empresa de consultoría en gestión de la calidad que preste servicios a empresas de desarrollo de software ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas?

1.2.2. Sistematización de la investigación

¿Existe un mercado potencial que tenga la necesidad de contratar un servicio de consultoría en gestión de la calidad?

¿Qué se necesita para que la empresa se consolide en el mercado como una empresa competitiva en el sector?

¿Cuál es la factibilidad técnica-operacional que permita determinar los recursos en el ámbito organizacional, de infraestructura y legales necesarios para la creación de la empresa de consultoría?

¿Cuál es la factibilidad Económica y financiera que determine si es viable la creación de la empresa de consultoría?

¿Cómo este trabajo de grado puede interconectar el mundo académico con el mundo empresarial?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para lograr responder a la pregunta de investigación, por medio de este estudio se han de cumplir los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo general

Estudiar la factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en gestión de la calidad que preste servicios a empresas de desarrollo de software ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas.

1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar un estudio de mercado que determine la demanda del servicio.
- Realizar el análisis de la factibilidad técnico y operacional de la empresa.
- Realizar el análisis de factibilidad económica y financiera de la empresa.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Hoy en día, cuando hablamos de calidad de servicio, inmediatamente se piensa en el concepto CLIENTE y, como clientes, buscan calidad, se quiere productos que satisfagan las necesidades, a un bajo costo, que sea durable, tecnológico, que exista una gran variedad de opciones en el mercado, etc. Por otro lado, se espera servicios que se encuentren orientados a la satisfacción de las necesidades, en donde se entregue una buena atención en términos de amabilidad, información, por mencionar algunas. (<https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2278-estrategia-calidad-de-servicio>)

La satisfacción se logra, con la implantación de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015, puesto que dicha norma está basada bajo un enfoque por procesos. De acuerdo a la Escuela Europea de Excelencia, las organizaciones obtendrán beneficios con la implementación, además de la satisfacción del cliente como enfoque principal del negocio, se obtiene un equipo motivado y comprometido lo que traduce en mayor ventaja competitiva, obtener nuevos negocios, mejorar la imagen del mercado y ahorrar en recursos y mejora continua en sus procesos.

Por esta razón, surgió la idea de crear una empresa que preste servicios de consultoría para la implementación del sistema gestión de la calidad. No obstante, para que este emprendimiento pudiera iniciarse, se requirió definir las variables que permitiera analizar su factibilidad, desde el punto de vista técnico, operativo, económico y financiero, así como, el mercado que va a contribuir con las proyecciones financieras del negocio.

La elaboración de un estudio sirvió de insumo para determinar las fases de desarrollo del emprendimiento y facilitar la creación de la empresa, a los fines de brindar a pequeñas empresas de desarrollo de software ubicadas en la ciudad de Caracas, la consultoría requerida para mejorar las capacidades que optimicen la ejecución de sus procesos con calidad y en consecuencia entregar un producto o servicio de calidad.

Además, con la creación de la empresa de consultoría, se tendrá beneficios propios, en el sentido de llevar a cabo un emprendimiento personal, que conlleve a la innovación y motivación, cubrir las necesidades o tener la oportunidad en cuanto a la generación de mayores ingresos, así como generar empleo para aquellas personas que desean incursionar en el mundo de la consultoría.

Kubr (2008), dice que:

Una consultora es una entidad cuya actividad económica se orienta a prestar servicios de asesoría, investigación, elaboración de informes, desarrollo de productos en base a la experiencia de su personal en un campo específico de acción. Se crea con la finalidad de mejorar las capacidades de sus clientes. (p.4)

En vista que el servicio está dirigido a empresas de desarrollo de software, Okhosting (s/f) en su página web indica que el desarrollo de software:

Es uno de los sectores tecnológicos más competitivos y no es algo nuevo, ya que durante muchos años lo ha sido, sin embargo, ha tenido una

evolución constante en lo que se refiere a las metodologías o bien, las formas en las cuales se realiza la planeación para el diseño del software.
(www.okshosting.com)

Por lo tanto, la idea de prestar servicio de consultoría en sistemas de gestión de la calidad a empresas de desarrollo de software, sería algo innovador, la combinación de la metodología de desarrollo de software junto con la implementación de la ISO (sistema de gestión de la calidad), ayudará a las empresas a mejorar, optimizar procesos y ofrecer una mejor calidad, además, aplicar la experiencia obtenida en consultorías con el enfoque basado en gestión de procesos para lograr cambios en la administración de este tipo de empresa sobre todo en el proceso de servicio de desarrollo de software.

Y, por último, el desarrollo de este estudio de factibilidad permite la elaboración del Trabajo Especial de Grado (TEG) como requisito fundamental para obtener el título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.

1.5. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se desarrolló un estudio de factibilidad del proyecto para la creación de una empresa de consultoría especializada en la gestión de la calidad dirigido a empresas de desarrollo de software ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas.

La investigación fue viable porque se obtuvo los recursos necesarios para elaborar el estudio de factibilidad, tales como: tiempo, disponibilidad de profesionales para elaborar el estudio, equipos de computación, información documental sobre estudios de factibilidad y disponibilidad de herramientas de búsqueda de información como el internet.

Se utilizó la guía PMI (2017) para desarrollar la fase de inicio y planificación de gestión de proyectos, las cuales son las fases de interés para llevar a cabo esta

investigación, quedando excluidas las fases de ejecución, monitoreo y control y cierre. embargo, se tuvieron algunas limitaciones como la falta de experiencia en la elaboración de estudios de factibilidad, negativas de las empresas (clientes) a entrevistar para llevar a cabo la investigación de mercado, poca información en las páginas web de las empresas consultoras (competidores), poca disponibilidad y dificultad para trasladarse a realizar las entrevistas en toda el Área Metropolitana de Caracas y poca disponibilidad de tiempo de los asesores del proyecto o de las empresas clientes para el desarrollo de la investigación.

En cuanto a la delimitación de tiempo para el desarrollo del TEG, se contó con un período desde el mes de mayo hasta noviembre 2018.

Para abordar cada una de estas limitantes fue necesario documentarse sobre la elaboración de estudios de factibilidad y buscar asesoría de expertos en la materia, utilizar cualquier medio de comunicación para obtener la información de los clientes potenciales y elaborar un cronograma para definir el tiempo de dedicación a la investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los siguientes antecedentes sirvieron de base para el desarrollo de la investigación:

Bustamante (2009). Para optar al Magister de Administración de la Universidad de EAFIT en Medellín, Colombia, el trabajo lleva por nombre “La consultoría en gestión organizacional en el Valle de Aburrá. Análisis de su calidad en cuanto a las competencias de los consultores y a la metodología utilizada”. Este trabajo tiene como objetivo servicios de consultoría en gestión organizacional tienen por finalidad brindar soluciones a las necesidades específicas de las organizaciones que se apoyan en los servicios profesionales brindados por personas que, dadas sus competencias, pueden desarrollar la capacidad de transferir conocimientos y facilitar la toma de decisiones sobre cuál debería ser la mejor alternativa a seguir. Estudiar la calidad de la consultoría percibida por diecinueve empresas grandes y medianas del Valle de Aburrá (Departamento de Antioquia-Colombia), las cuales han contratado este tipo de servicios con el fin de desarrollar proyectos en planeación estratégica, gestión de calidad, gestión humana o gestión de mercadeo y comercialización, puede servir para caracterizar la consultoría en gestión organizacional en cuanto a las competencias fundamentales de los consultores y a la metodología de consultoría utilizada. Se pretende con ello identificar posibles caminos que orienten a los actuales y futuros consultores en el mejoramiento de esta actividad.

Aporte: Esta investigación aporta el cómo estudiar la calidad de la consultoría en gestión organizacional a partir de las competencias de los consultores y las metodologías aplicadas para prestar sus servicios.

Palabras Clave: Gestión organizacional, planeación estratégica, gestión de calidad, gestión humana, gestión de mercadeo, comercialización.

Fajardo (2013). Para optar el título de especialista en gestión de proyectos, de la Universidad de EAN, Bogotá. El trabajo lleva por nombre: “Creación de una empresa de consultoría en gestión y formulación de proyectos, especializada en entidades territoriales receptoras de regalías”. Su objetivo general estaba enfocado en conformar una empresa de consultoría en gestión, estructuración y formulación de proyectos, especializada en entidades territoriales, con el fin de acceder a recursos provenientes del Sistema General de Regalías (SGR). La creación de esta empresa, era conveniente, puesto que, todas las entidades territoriales, podrían postular proyectos para ser financiados con recursos del SGR. Además, tenían la posibilidad de generar un beneficio social, debido a que las entidades territoriales más pobres podrían formular proyectos que impactaran y generaran desarrollo a su región. Con la creación de la firma consultora, tuvieron la oportunidad de acceder a un mercado de índole Nacional que buscó cubrir el déficit de la formulación y estructuración de proyectos, mediante la priorización de las necesidades sociales, en educación, ambientales y del saneamiento básico en cada localidad.

Aporte: Esta investigación aporta al TEG en cómo realizar el análisis de mercado, administrativo y financiero para crear una empresa en gestión por procesos.

Palabras Clave: empresa de consultoría, gestión, formulación de proyectos, consultora.

Caldera (2010). Para obtener el título de Especialista en Gestión de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. El trabajo lleva por nombre: “Desarrollo de un plan de negocios para el proyecto de creación de una empresa asesora de proyectos de construcción”. El estudio de este trabajo se visualizó dentro del marco de investigación aplicada del tipo de proyecto factible, en vista de

que en él se analizó el entorno interno y externo de una nueva empresa asesora de proyectos de construcción. La metodología empleada, se basó en la guía para la elaboración de planes de negocio de Sobredo (Sin fuente), por lo que este plan estaba compuesto por a) características generales de negocio, b) objetivos estratégicos, c) análisis F.O.D.A., d) estrategias de negocio, e) investigación de mercado, f) plan de marketing, g) plan financiero/económico, h) requerimiento de personal, y por último i) informática y tecnología. La información la obtuvieron a través de la aplicación de encuestas, investigación documental, investigación de campo, herramientas de discusión y tormenta de ideas. El aporte significativo para el desarrollo del plan de negocios se basó en la participación activa de los emprendedores del proyecto empresarial, quienes estuvieron involucrados en todas las etapas a fin de garantizar que el instrumento desarrollado estuviese alineado con la visión empresarial. Por otro lado, se les dio a conocer a los emprendedores del proyecto las herramientas requeridas para la planificación y puesta en marcha de la empresa. El plan de negocios desarrollado para la creación de una Empresa Asesora de Proyectos de construcción arrojó como resultado que el proyecto es viable para lograr el éxito comercial, ya que se hizo viable bajo las premisas del escenario planteado la factibilidad técnica y económica del mismo. Este plan servirá como un instrumento para desarrollo y puesta en marcha del proyecto de creación de una Empresa Asesora de Proyectos de Construcción y servirá como guía para facilitar el crecimiento de la misma.

Aporte: Esta investigación aporta al presente TEG, como implementar una metodología que servirá de base para la elaboración de un plan de negocio.

Palabras Clave: Plan, negocio, creación, empresa, consultora, D.O.F.A, mercado, proyecto, factibilidad.

Barona (2010). “Plan de negocio para la creación de una empresa que ofrece el servicio integral de soporte técnico de computadores para el hogar y la

microempresa en la ciudad de Cali". El objetivo de este trabajo era identificar la viabilidad comercial, técnica, administrativa, financiera y jurídica de la nueva empresa. Se utilizó la investigación de tipo descriptivo, se utilizaron diferentes herramientas como la investigación de mercados, estrategias de mercadeo, diseño de procesos productivos y logísticos, diseño de marco organizacional y legal, análisis de variables financieras como eje central de evaluación del proyecto y el análisis de los impactos, todo ello, para llegar a una solución factible a la misma. Los principales beneficiarios con el servicio son los estudiantes, profesionales, empresarios dueños de pequeñas empresas, quienes podrán contar con un servicio de soporte técnico, oportuno, efectivo y a buen precio.

Aporte: Esta investigación aporta el presente TEG herramientas para realizar la investigación de mercados, diseño de procesos, diseño de marco organizacional y legal, análisis de variables financieras.

Palabras Clave: Plan, negocio, creación, servicio integral, investigación, estrategia, análisis de variables.

Frías (2015) "Plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión de seguridad, salud, medio ambiente y calidad". Este trabajo tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocio para evaluar la factibilidad comercial, técnica, económica y financiera de implementar una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión cuyo segmento está aplicado al sector empresarial de las Pymes de Lima Metropolitana y Callao. Para lograr este objetivo se llevó a cabo lo siguiente: a) la concepción del negocio; en donde se definieron las características generales del proyecto como el objetivo. b) el análisis del entorno. c) Luego, se detalló el estudio de investigación de mercado; en donde se analizó los resultados del estudio para calcular la demanda insatisfecha y la oferta. También el estudio de mercado permitió definir la proporción de los servicios que se prestarán para estimar los Ingresos (Ventas). d) se realizó el planeamiento estratégico de la empresa; en donde definieron la

visión, misión, objetivos y valores de la empresa. También definieron el Mapa Estratégico y los indicadores que les permitió monitorear y evaluar la gestión de la Empresa. e) Posteriormente, define el plan de marketing para un horizonte de tiempo a un corto, mediano y largo plazo. f) luego, se detalla el plan de operaciones, donde se define los procedimientos tanto en la prestación de servicios hacia el cliente y también los factores de éxito. g) Se estructura la organización y administración de recursos humanos, en donde se describe los puestos laborales y las competencias que se van a requerir en la empresa. h) Se definen los aspectos legales y societarios; en donde se describe la creación de la empresa y su elección de tipo de empresa. i) Se realiza el análisis económico financiero, donde se concluye que el Plan de Negocio desarrollado para la empresa MASSC Consulting, es un negocio sostenible y rentable.

Aporte: Esta investigación aporta al presente TEG como aplicar un modelo de negocio para evaluar la factibilidad comercial, técnica, económica y financiera para la creación de una empresa.

Palabras Clave: Planeamiento estratégico, indicadores, plan de negocio, empresa de consultoría, sistemas integrados, factibilidad, factores de éxito.

Libardo (2010), “Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías y consultorías para las PYMES en el área metropolitana de Bucaramanga”. Este trabajo permite determinar la viabilidad del plan de negocios, desde el punto de vista de mercados, técnico, administrativo, económico, social y financiero la implementación de la empresa de asesorías integrales, bajo las condiciones que se presentan en el Trabajo especial de grado. Este sistema permite además de obtener beneficios económicos para quienes invierten en él, fijar pautas para que se logre un mayor nivel de desarrollo local y regional en donde se permita proyectar en el mediano plazo la empresa santandereana a nivel nacional. El procedimiento metodológico empleado, junto con los instrumentos escogidos para la recolección y procesamiento de la información, fue altamente eficiente pues

dejó en su debido momento pautas claras en cuanto a las necesidades de los servicios especializados de asesorías empresariales dirigidos a las PYMES. En la evaluación del proyecto, desde el punto de vista social, se encontró que la creación de esta nueva empresa generará nuevas fuentes de empleo en la zona y aumentará los ingresos del inversionista interesado. La evaluación financiera permitió conocer el valor presente neto (VPN) de la empresa y de acuerdo a los resultados de cada uno de los estudios se evidencia que la empresa de asesorías empresariales en la ciudad de Bucaramanga es una muy buena opción de un nuevo negocio y una atractiva inversión para los socios.

Aporte: Esta investigación aporta al presente TEG las herramientas para determinar la viabilidad del plan de negocios, desde el punto de vista de mercados, técnico, administrativo, económico, social y financiero.

Palabras Clave: Plan de negocio, empresa de consultoría, viabilidad, asesorías empresariales, evaluación financiera.

Muñoz (2010); “Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría dedicada a gestionar la responsabilidad social empresarial en organizaciones de mediano tamaño de la ciudad de Bogotá D.C”. Se propone la creación de la empresa de Consultoría de Responsabilidad Social - CONRES S.A.S., una microempresa cuya actividad económica se enfocará en la comercialización de servicios. La empresa se encargará de brindar asesoramiento respecto a las prácticas y planes de Responsabilidad Social Empresarial que lleven o vayan a llevar a cabo los clientes. Ofrecerán recomendaciones que ayuden al establecimiento y puesta en práctica de un modelo fuerte de RSE, con el fin de ayudar a las empresas en el fortalecimiento de un aspecto del funcionamiento de las organizaciones que ha tomado fuerza de manera acelerada en los últimos años y que puede lograr una ventaja competitiva sostenible para las mismas. El asesoramiento ofrecido se realizará con base en la norma ISO 26.000. Para lograr este objetivo, el autor se enfoca en definir la naturaleza del servicio a ofrecer,

desarrollar un plan de mercadeo donde se describa la investigación de mercados y sus resultados, las estrategias de mercado que se pretende aplicar y las ventas proyectadas, desarrollar un plan de operación en el que se estipulen los aspectos relacionados a la prestación del servicio, los costos de operación y la infraestructura que la empresa manejará, realizar un plan organizacional que establezca la estrategia de la organización, los costos administrativos de la misma, los aspectos legales que regirán el funcionamiento y la estructura organizacional, desarrollar un plan financiero en el que se especifiquen los ingresos, egresos, el capital de trabajo, TIR, VPN, punto de equilibrio y el margen de utilidad y rendimientos que se pueden esperar de la empresa, realizar un plan operativo que ilustre cómo se define el sistema negocios para la empresa, las actividades que manejará la empresa, sus funciones de negocios, los recursos que emplea y los costos administrativos y establecer el impacto que la empresa tendrá en la región, el medio ambiente, la economía y la sociedad.

Aporte: Esta investigación aporta al presente TEG, el desarrollo de un plan operativo que muestra cómo se define el sistema negocios para una empresa.

Palabras Clave: Plan de negocio, empresa de consultoría, responsabilidad social, RSE, ISO 26.000, plan de mercadeo, plan de operación, plan organizacional, plan financiero.

Domínguez (2010); “Plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría en Bogotá”. Dicha empresa ofrecerá todos los servicios de comunicación pública, teniendo como herramienta principal las tecnologías de la información y la comunicación. Para ello, se realizó una revisión del estado actual del mercado, con el fin de determinar la competencia que tendría la empresa. Además, se planificaron las acciones para llevar a cabo y poder establecer indicadores de gestión por áreas, que permita identificar las principales debilidades y fortalezas de los procedimientos y estrategias, frente al mercado y la competencia. Un plan de mercadeo, les permitió definir la sostenibilidad de la

empresa a largo plazo y por último determinar los requerimientos para consolidar una empresa en Colombia.

Aporte: Esta investigación aporta al presente TEG, como desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa.

Palabras Clave: Gestión organizacional, planeación estratégica, gestión de calidad, gestión humana, gestión de mercadeo, comercialización.

Rodríguez (2012); “Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría en optimización de procesos e identificación de sistemas de información que soporte los procesos para el sector Palmicultor en Colombia”. Esta investigación tiene como propósito el diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría ubicada en Bogotá, denominada “OPTIMIZA”; la cual tiene como objetivo la prestación de servicios de asesoría a empresas del sector de transformación productiva, inicialmente del sector palmero en optimización de los procesos del negocio a la par de la mejora en los sistemas de información, basada en mejores prácticas del mercado y mediante el servicio de especificación de necesidades de Sistemas de información (Especificación de las modificación requeridas por los sistemas actuales, nuevos desarrollos o adquisiciones). Para ello, se realizó un análisis interno y externo del mercado para determinar la viabilidad del proyecto y determinar las estrategias que requeriría la empresa para ingresar y permanecer en el mercado, se estableció un plan de operaciones, una infraestructura, y una organización que permita el cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa y de las estrategias que se establezcan y finalmente, se analizó la factibilidad financiera del negocio; mediante la identificación de recursos de inversión, presupuestos de costos e ingresos.

Aporte: Esta investigación aporta al presente TEG, la metodología para realizar los análisis requeridos que permita crear un plan de negocio para la creación de una empresa.

Palabras Clave: Plan de negocio, creación de una empresa, consultoría, sistemas de información, prestación de servicios, asesoría, viabilidad del proyecto, estrategias, factibilidad.

López (2014); “Plan para la creación de una empresa de consultoría de sistemas de gestión de calidad, soportado en herramientas de software”. Este trabajo consistió en elaborar un estudio que determine la factibilidad de crear una empresa basada en la prestación de servicios de consultoría y mantenimiento de sistemas integrados de gestión de calidad y normas técnicas de productos y/o servicios, mediante herramientas de software que automaticen y a su vez facilite su implementación. Concluye que a nivel de mercado existe una amplia y creciente oportunidad de aceptación teniendo en cuenta la cobertura que el sector del software ha tenido en los últimos años y el atrayente nivel de optimización de procesos y metodologías que genera para las empresas. El modelo de negocio planteado ofrece varias unidades de negocio que estructuran un portafolio amplio y factible para cubrir empresas que quieran empezar de cero u optimizar su sistema implementado. En cuanto a oportunidades se evidenció un número limitado de competidores con factor diferencial en este caso el software y el crecimiento significativo de los sectores de interés en el mercado, crecimiento de pequeñas empresas a medianas. En cuanto a Amenazas se encontró la permanencia de los clientes que es un factor crítico para el desarrollo del modelo de negocio tal como se planteó, sin embargo, en el mismo, se ofrece un servicio post venta que busca mantener este aspecto. Otra amenaza importante es el cambio de las necesidades de los clientes, ya que, en el fluctuante estado de la economía en Colombia, las empresas tienen como prioridad la producción y venta antes que la implementación de mejora continua, para lo cual se planteó un modelo de beneficios y promociones que no generen gastos para las empresas y nos vean como un medio para obtener mejores resultados.

Aporte: Esta investigación aporta al presente TEG, las herramientas y metodologías para realizar los estudios correspondientes que permita la elaboración de un plan para la creación de una empresa, además el enfoque del servicio de consultoría de sistemas de gestión de la calidad.

Palabras Clave: Plan de negocio, creación de empresa de consultoría, sistema de gestión de la calidad, software, mejora continua.

Prado (2016); “Creación de una consultora sobre gestión de procesos de servicio de atención al cliente en una tienda naturista”. Se definieron las bases del negocio a través de un enfoque de procesos bajo el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001. Se realizó el análisis externo del sector que incluyó las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; sociales, culturales y demográficas. Así mismo, se analizó el entorno de la competencia, empleando la Matriz de Perfil competitivo, cuyo puntaje permitió identificar las siguientes oportunidades de mejora: Experiencia en rubro de productos naturales y Reconocimiento en el mercado; de los proveedores, los sustitutos y los compradores del servicio de consultoría. Se analizó la administración, marketing y ventas; operaciones y logística, así como el recurso humano del negocio. Para identificar las necesidades del segmento objetivo se realizó un estudio de mercado para lo cual se elaboró una encuesta que se aplicó a una población de 45 empresas. Se identificaron las oportunidades y amenazas del sector empleando la Matriz de Evaluación de Factores Externos cuyo puntaje mostró que la consultora está respondiendo mejor a las Oportunidades que a las amenazas y las Fortalezas y debilidades del negocio a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos cuyo análisis obtuvo como resultado que la consultora está utilizando adecuadamente sus fortalezas para reducir el impacto de sus debilidades. Se estableció que la experiencia en Gestión de procesos en otros sectores permitirá fidelizar a los clientes potenciales del sector de productos naturales cuya satisfacción se medirá a través de encuestas que permitan identificar oportunidades de mejora. Se emplearon y analizaron las

4P's del marketing para elaborar el plan de marketing del negocio. Se realizó el análisis financiero del negocio el cual resulto viable.

Aporte: Esta investigación aporta al presente TEG, las bases que debe tener un negocio que preste servicios de consultoría bajo enfoque de procesos.

Palabras Clave: Creación de una consultora, gestión de procesos, sistema de gestión de la calidad, ISO 9001, estudio de mercado, matriz de evaluación de factores externos, Matriz de evaluación de Procesos Internos, 4P's, análisis financiero.

2.2. BASES TEÓRICAS

Este capítulo contiene las bases teóricas que sirvió de soporte para la evaluación de la factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en gestión de la calidad.

El proceso para la creación de una empresa se adapta al área de proyectos porque adquiere sus características básicas, como: único, temporal, no continuo, complejo, con incertidumbre, multidisciplinario y evolutivo; además requiere de una serie de acciones con recursos específicos que deben ser utilizados de manera óptima si se quiere asegurar la ejecución de cada fase, desde el proceso de iniciación hasta su puesta en marcha.

Las bases teóricas relacionadas con el tema de estudio, se refiere a tres ámbitos, **el primero** referido al área de proyectos, **el segundo** a la creación de empresa, y **el tercero** al área de factibilidad.

2.2.1. Proyecto

De acuerdo con Baca (2001), "Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana" (p. 2).

En un plano más experto se presenta otro concepto, el cual se extrae del PMI 6ta Edición (2017), donde nos definen que “un proyecto es esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.4)

En consecuencia, se puede decir que un proyecto es un esfuerzo único que presenta las siguientes características: tiene un objetivo, es temporal, necesita recursos y es una solución a una necesidad humana.

2.2.2. Gerencia de Proyectos

Ahora bien, teniendo claro lo que es un proyecto, surgen, en consecuencia, interrogantes ¿Cómo materializarlo?, ¿Cómo manejarlo? O mejor dicho como gestionarlo. Del mismo Ravelo (2000) Pág. 1-2, se tomó la definición de Gerencia de proyectos, la cual dice: “es la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas con la intención de satisfacer o superar los requerimientos del dueño (cliente) o de los inversionistas”

Lo anterior se puede complementar con lo escrito por Palacios (2000), Pág. 63, donde establece que la gerencia de proyectos “es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de los Stakeholders de un proyecto”.

Entendemos por “Stakeholder” al conjunto de actores involucrados en un proyecto; es decir, aquel grupo de personas que teniendo intereses particulares y/o distintos en el proyecto, están y permanecen involucrados a este, durante el todo desarrollo del mismo, o en alguna de las fases que lo conforman.

2.2.3. Ciclo de vida en proyectos

Un proyecto está dividido por distintas fases o etapas, desde el inicio hasta el cierre del mismo. Esto nos permite hacer una abstracción en el sentido de establecer que los proyectos tienen vida, o mejor dicho tienen un ciclo de vida. El

PMI (2017), Pág. 19, nos indica que “Todos los proyectos pueden configurarse dentro del ciclo de vida genérico...” como se muestra la siguiente figura:

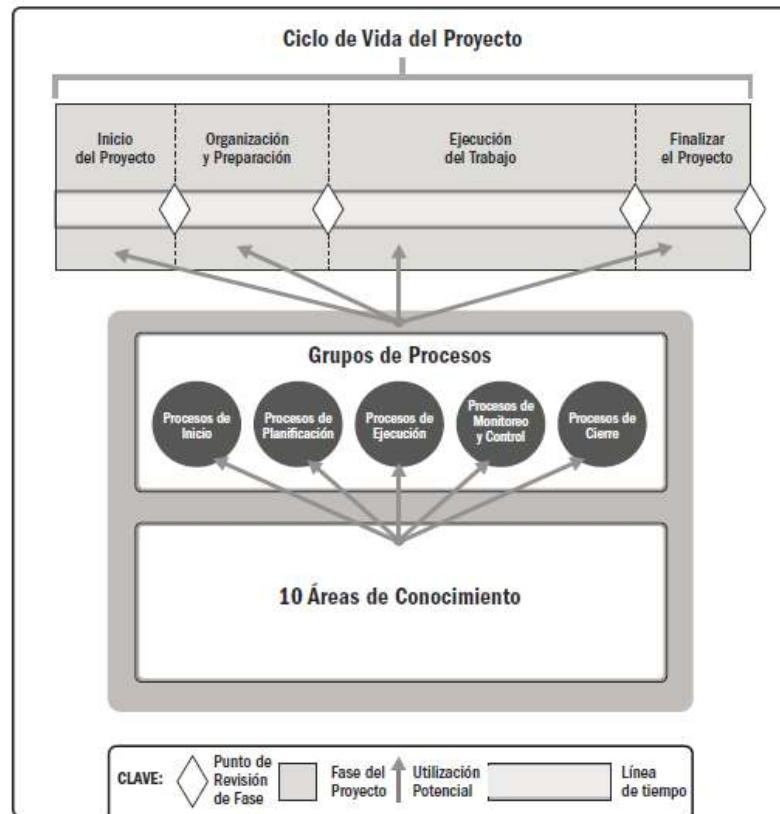


Figura 1. Interrelación entre los Componentes Clave de los Proyectos de la Guía del PMI

Fuente: PMI (2017)

En este caso, donde se optó por realizar un estudio de factibilidad para decidir si se debe llevar a cabo el proyecto de creación de una empresa, la definición del ciclo de vida del proyecto, determinará si el estudio de factibilidad se considera como la primera fase del proyecto, o como un proyecto aislado y separado.

2.2.4. Fases del Proyecto

De acuerdo al PMI (2017) define la fase del proyecto en “un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la

finalización de uno o más entregables.” (p. 20). Las fases del proyecto suelen completarse en forma secuencial, el cierre de una fase termina con alguna forma de transferencia o entrega del trabajo producido como entregable de la fase.

Las fases de un proyecto están conformadas por grupos de procesos. De acuerdo al PMI 6ta Edición (2017) estos procesos aseguran que el proyecto avanza de manera eficaz a lo largo de su ciclo de vida.

Los grupos de procesos están conformados de la siguiente manera:

- **Inicio:** En esta fase se define el alcance y se procede a la selección del equipo. Sólo con un ámbito claramente definido y un equipo especializado, se puede garantizar el éxito. Es, además, el momento de compartir la visión con los stakeholders y buscar su compromiso y apoyo.
- **Planificación:** Esta fase es la más difícil para un Director de Proyecto, ya que se tiene que hacer un importante esfuerzo de abstracción para calcular las necesidades de personal, recursos y equipo que habrán de preverse para lograr la consecución a tiempo y dentro de los parámetros previstos. Asimismo, también es necesario planificar comunicaciones, contratos y actividades de adquisición. Se trata, en definitiva, de crear un conjunto completo de planes de proyecto que establezcan una clara hoja de ruta.
- **Ejecución:** Basado en la planificación, en esta fase se debe completar las actividades programadas, con sus tareas, y proceder a la entrega de los productos intermedios. Es importante la buena comunicación en esta fase para garantizar un mayor control sobre el progreso y los plazos. Asimismo, es indispensable monitorear la evolución del consumo de recursos, presupuesto y tiempo, para lo que suele resultar necesario apoyarse en alguna herramienta de gestión de proyectos. En esta etapa se deben gestionar: el riesgo, el cambio,

los eventos, los gastos, los recursos, el tiempo y las actualizaciones y modificaciones.

- **Seguimiento y control:** Esta fase comprende los procesos necesarios para realizar el seguimiento, revisión y monitoreo del progreso de proyecto. Se concibe como el medio de detectar desviaciones con la máxima premura posible, para poder identificar las áreas en las que puede ser requerido un cambio en la planificación. La etapa de seguimiento y control se encuentra naturalmente asociada a la de ejecución, de la que no puede concebirse de forma separada, aunque por su importancia y valor crítico.
- **Cierre:** Esta fase comprende todos procesos orientados a completar formalmente el proyecto y las obligaciones contractuales inherentes. Una vez terminado este estadio, se establece formalmente que el proyecto ha concluido.

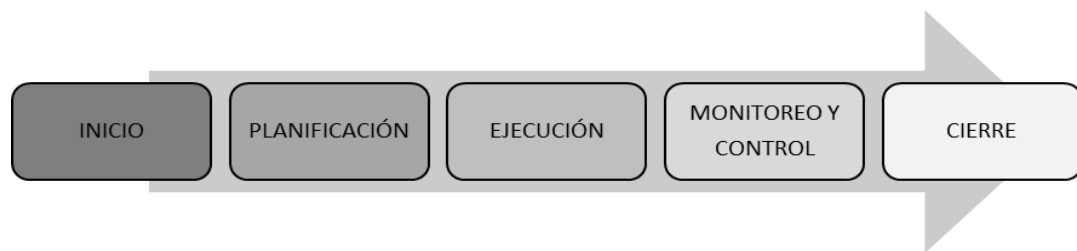


Figura 2. Grupo de Procesos PMI

Fuente: Adaptación del PMI (2017)

2.2.5. Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos

Dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos, descritos anteriormente, actúan diversas áreas de conocimiento, las cuales son definidas por el PMI (2017) como “campos o áreas de especialización que se emplean comúnmente al dirigir proyectos”. (p. 553)

Esto significa que son aplicables a la mayoría de los procesos y que su aplicación puede contribuir al aumento de las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos.

Dichas áreas de conocimiento son a la vez llamadas áreas de gestión: integración, alcance, plazos, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones y stakeholders.

- **Gestión de la integración:** implica tomar decisiones referidas a la asignación de recursos, balancear objetivos y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento.
- **Gestión del alcance:** incluye aquellos procesos requeridos para garantizar que el proyecto cuente con todo el trabajo necesario para completarlo exitosamente. Su objetivo principal es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.
- **Gestión del tiempo:** incorpora los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Estos procesos son: definición de las actividades, establecer las secuencias de las actividades, estimar los recursos de las actividades, programar la duración de las actividades, y desarrollar y controlar el cronograma.
- **Gestión de los costos:** contiene los procesos relacionados con estimar, presupuestar y controlar los costos de tal manera que el proyecto se ejecute con el presupuesto aprobado.
- **Gestión de la calidad:** aquí se encuentran los procesos y actividades que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad para que el proyecto sea ejecutado satisfactoriamente.

- **Gestión de los recursos humanos:** se consideran los procesos relacionados con la organización, gestión y conducción del equipo del proyecto. Este equipo es conformado por las personas a quienes se les asigna roles y responsabilidades para completar el proyecto.
- **Gestión de las comunicaciones:** implementa los procesos necesarios mediante los cuales se busca que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- **Gestión de los riesgos:** aquí se desarrollan los procesos relacionados con la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo, control y minimización en un proyecto.
- **Gestión de las adquisiciones:** abarca los procesos de compra o adquisición de los insumos, bienes y servicios que se requiere para hacer realidad el proyecto.
- **Gestión de los interesados:** desarrolla los procesos que hacen posible la identificación de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Se busca conocer y evaluar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.

Tabla 1. Grupos de procesos y áreas de conocimiento de la gestión de proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Fuente: PMI ® 6ta Edición 2017

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la gerencia de proyectos, integra tres dimensiones: el ciclo de un proyecto (fases), los procesos de la gerencia de proyectos y las áreas de conocimiento.

2.2.6. Creación de empresas

Un país moderno y dinámico necesita de la creación de nuevas empresas a través del tiempo para aprovechar con eficacia las nuevas oportunidades que brindan cambios tecnológicos y de mercado, para así sustituir a las empresas que han cumplido ya su ciclo de vida.

Según Rivera (2005):

Los proyectos de creación de empresas no son más que un conjunto de actividades que cuentan con un presupuesto y un tiempo determinado para lograr un objetivo: a) Transformar una idea en un producto terminado, o; b) Mejorar un Producto, proceso o servicio. (p.33)

2.2.7. Procesos para la creación de una empresa

El proceso de creación de una empresa puede estudiarse a partir de sus distintas fases o etapas. Veciana (2005) presenta un esquema del proceso de creación de empresa que comprende cuatro fases, a saber: a) Gestación, 2) Creación, 3) Lanzamiento y 4) Consolidación.



Figura 3. Proceso de creación de una empresa

Fuente: Veciana (2005)

- 1) Fase de Gestación: En esta fase es donde se define la idea de negocio y se toma la decisión de crear la empresa.
- 2) Fase de Creación: Aquí se busca identificar la oportunidad empresarial, se configura el proyecto, se desarrolla las estrategias, la planeación del plan de negocio y se crea formalmente la empresa.
- 3) Fase de lanzamiento: Se forma el equipo para la puesta en marcha del Plan de Negocios. Para ello se requiere la adquisición y organización de los recursos, se desarrolla el producto o servicio, se gestiona el financiamiento y se lanzan los productos al mercado.
- 4) Fase de consolidación: Finalmente, en esta fase se tiene constituida la empresa y se pone en marcha, monitoreando los objetivos propuestos.

De acuerdo a lo anterior, y para efectos de la presente investigación, solo se desarrollará la fase de gestión, debido a que el proyecto trata sobre evaluar la factibilidad para la creación de una empresa en gestión por procesos.

2.2.8. La Creación de una Empresa vista como un Proyecto

El proceso de creación de una empresa se asemeja a la secuencia de fases típicas en el ciclo de vida del proyecto propuesta por el PMI. Esto posee una explicación lógica puesto que el proceso de creación de una empresa se encuentra enmarcado dentro del ciclo de vida del proyecto al igual que cualquier otro tipo de proyecto.



Figura 4. Relación de los procesos en la Gerencia de proyectos con los procesos de creación de una empresa

Fuente: Elaboración propia

2.2.9. Estudio de factibilidad

Palacios. (2003), Indica que un estudio de factibilidad:

Contempla identificar un problema a ser resuelto o una oportunidad de negocio, enmarcada en la visión del proyecto, luego se estudian las fuerzas del mercado a ver el potencial de ingresos, se estudian las variables técnicas para la operación, se analiza la estructura organizativa requerida para operar el proceso y se calculan los resultados financieros del negocio. (p.151)

2.2.10. Pasos para elaborar un estudio de factibilidad

Cada evaluación de factibilidad es única, dependiendo de quien lo realice, para que tipo y tamaño de empresa, en qué momento de su ciclo de vida, bajo qué objetivos, con qué tiempo, para quién se destine, etc., pero su estructura no difiere mucho una de otra.

Contributor (2018), en su página web, CuidaTuDienro.com, indica que “Un estudio de factibilidad puede ser una de las herramientas más valiosas de marketing cuando estás en la búsqueda de inversores para marcar el inicio de un nuevo negocio.”

Ireland (2010), describe que el estudio de factibilidad es el paso previo para escribir el plan de negocios. Si se realiza detalladamente, es posible que el resultado de este último sea significativamente mejor.

El estudio de factibilidad debe evaluar la factibilidad de cuatro rubros principales: producto o servicio, mercado e industria, organización y finanzas.

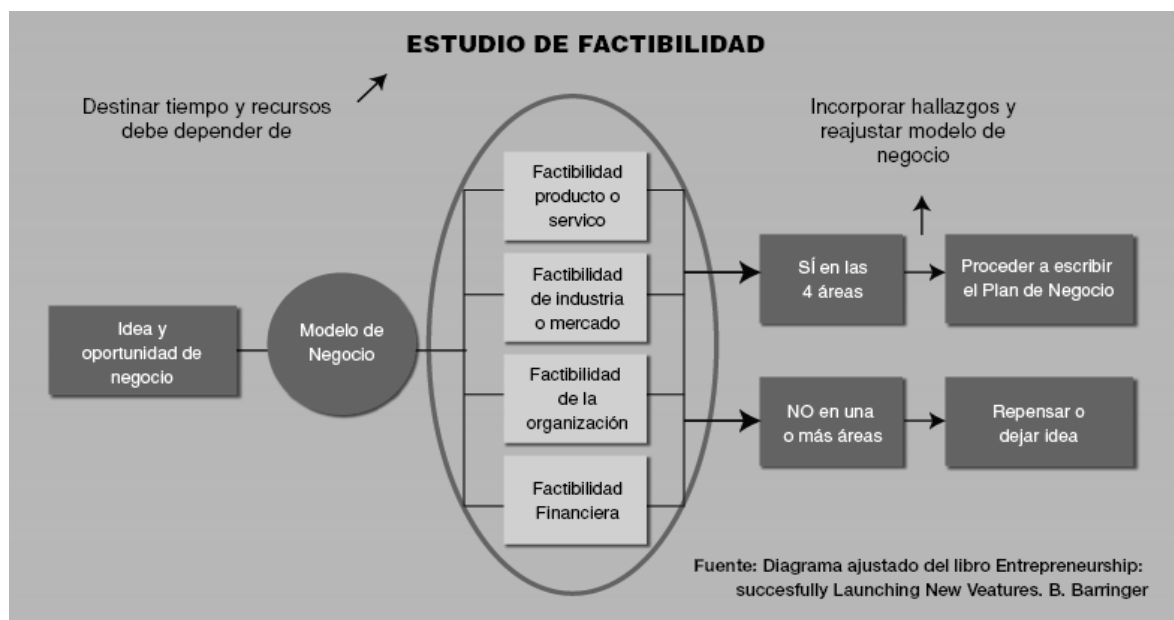


Figura 5. Estudio de factibilidad

Fuente: Ireland (2010) Diagrama ajustado del libro Entrepreneurship: sucesfully Launching New Veatures. B. Barringer

1) Producto o servicio

Para evaluar la factibilidad del producto o servicio, se debe corroborar si sus beneficios serán valorados por el mercado meta. El primer paso para obtener esta

información es simplemente pedir a los clientes su opinión. Esta recopilación de datos se puede efectuar a través de aplicar a algunas personas que cumplan con las características del mercado meta, una prueba de concepto mostrando una descripción preliminar de la idea de negocio y definiendo los beneficios del producto.

Una vez recabada la información, debe ponderarse si el concepto presentado resulta atractivo y si coinciden las opiniones. Si son negativas o se trata de recomendaciones, indican que es necesario redefinir o ajustar el producto. También pueden realizarse uno o dos grupos focales para conocer más sobre la percepción del producto o servicio.

Para completar la información anterior, se pueden realizar una o dos entrevistas con expertos de la industria. Esta información puede resultar muy valiosa para validar información y redefinir el modelo de negocio.

Finalmente, puede abundarse en la información con encuestas de intención de compra y con una investigación de fuentes secundarias.

2) Mercado e industria

A diferencia del plan de negocios, en el estudio de factibilidad no se pretende realizar una investigación exhaustiva del mercado, sino únicamente entender la estructura de la industria en la que se quiere participar y los retos que presenta. El análisis de la estructura y rentabilidad de la industria puede realizarse utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter a través de evaluar el poder de los competidores, clientes y proveedores, así como las barreras de entrada y la rivalidad de la industria. Se debe utilizar estos resultados para definir un plan estratégico para el negocio.

Asimismo, se debe evaluar si la industria en la que desea participar es atractiva, para lo cual se tiene que identificar algunas de las siguientes características: que

la industria se encuentre todavía en una etapa de crecimiento, que no se encuentre en etapa de madurez, que esté fragmentada en cuanto al número de competidores, que tenga altos márgenes operativos o que no se encuentre saturada. Si las características de la industria no son atractivas, se deberá considerar otras estrategias para competir mejor o bien deberá decidir si realmente vale la pena competir en ella. Asimismo, se debe investigar el tamaño de la industria y el mercado, y los competidores a los que se enfrentará.

3) Factibilidad organizacional

La meta de la factibilidad organizacional es evaluar si las destrezas y habilidades del equipo actual son las necesarias y suficientes para poder ejecutar la idea exitosamente.

Se debe tener el liderazgo para reconocer si se debe reforzar al equipo, ya sea invitando a nuevos socios o a través de la contratación de empleados clave. En el caso de que sea necesario buscar nuevos integrantes, se debe hacer una valoración honesta sobre las habilidades que le hacen falta al equipo para poder atraer a la persona correcta, asegurándose que esta persona comparta la visión y pasión por el negocio.

Es indispensable escribir las responsabilidades de cada una de las personas que trabajarán en la empresa, así como los sueldos (sin importar si al inicio no se percibirán) y la jerarquía de cada uno de los puestos.

También es importante listar de seis a doce recursos no financieros cruciales para comenzar el negocio y evaluar si el equipo es capaz de conseguirlos. Estos recursos pueden incluir desde la atracción de talento y la localización de un terreno hasta la obtención de los permisos legales, patentes y propiedad intelectual.

4) Factibilidad financiera

El objetivo de esta sección es detallar el monto de la inversión inicial requerida para comenzar la empresa, para lo cual es necesario considerar todos los gastos e inversiones que se necesitan antes de comenzar a operar. Algunos gastos pre-operativos e inversiones comunes son la compra de activos fijos, el desarrollo de un software o una página de internet, depósitos en garantía, gastos legales, gastos de remodelación y capital de trabajo inicial. Este ejercicio obligará a realizar las cotizaciones indispensables, para hacerse una idea clara de la inversión que requiere para comenzar.

Asimismo, es importante que realizar un estimado de los gastos mensuales fijos en los que incurrirá el negocio, tales como sueldos, luz, rentas, gastos de mercadotecnia, teléfono y otros. Se recomienda incluir todos los gastos posibles, independientemente que no se efectúen, a los fines de tener una idea clara de los gastos reales en los que incurriría si operara de manera formal.

Al finalizar esta sección, se debe realizar las siguientes preguntas: ¿Puedo conseguir el dinero de la inversión inicial? ¿Cuánto tengo que vender mensualmente para cubrir los gastos fijos? ¿Es posible bajar los gastos fijos?

Una vez analizadas las cuatro secciones, se debe utilizar la información recabada para redefinir y mejorar la idea de negocio original. Así, sólo después de haber realizado este análisis de factibilidad, se procede a escribir el plan de negocios.

2.2.11. La UNE-ISO 9001:2015

La Norma ISO 9001 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad y ha sido creada por la Organización Internacional de Estandarización ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente.

Es una norma internacional cuyo enfoque está orientado hacia los elementos de la gestión de la calidad para conseguir un sistema efectivo donde se pueda gestionar y mejorar la calidad de todos los productos y servicios.

Por lo tanto, es una norma internacional que establece los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (Aplicable a cualquier organización, sin importar tamaño o sector), a los fines de mejorar el desempeño de una organización y proporcionar una base para las iniciativas de desarrollo sostenible.

2.2.12. El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

La UNE-ISO 9000:2015 establece que:

- Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.
- Un SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes.
- Un SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo.
- Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios. (p. 2)

Para sistemasycalidad.com (s/f), los SGC

Son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí, para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los sistemas de Gestión de la calidad fueron creados para establecer estándares de calidad, con el fin de controlar y

administrar eficazmente y de manera homogénea, las disposiciones de calidad requeridos por las necesidades de las organizaciones para lograr los resultados deseados en la ejecución de sus procesos. En este caso, se utilizará el SGC ISO 9001:2015.

2.2.13. La Gestión por procesos

La firma de consultoría Price Waterhouse Coopers (PWC) define la gestión por procesos:

El dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado. Recuperado de <https://www.pwc.com>

Capote dice:

La Gestión de Procesos de Negocio es un enfoque disciplinario para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear, controlar y mejorar los procesos de negocio, automatizados o no, para lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Recuperado de <https://www.Heflo.com> (2017)

Para Varvakis. “La gestión de procesos es la definición, análisis y mejora continua de los procesos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.” Recuperado de <https://www.Heflo.com> (2017)

De acuerdo con la opinión de los autores, se puede decir que la gestión por procesos hace referencia a la adecuación de los procesos y estructura organizativa de las empresas de manera que apoyen efectivamente en la

implementación de sus estrategias. Esto incluye entre algunas: diseño, mejora y rediseño de procesos, mejora y rediseño de procesos y procedimientos, manual de calidad, de Procesos y Procedimientos, elaboración de mapas de procesos y caracterización de procesos.

2.2.14. El Enfoque a procesos

La Norma Internacional Standard Organization (ISO) 9001:2015 nos dice que un enfoque a procesos:

implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones de una organización, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA (Planificar-hacer-verificar-actuar), con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados. (p. viii)

Por lo tanto, el enfoque a procesos permite a una organización describir sus procesos y hacer seguimiento para su cumplimiento de acuerdo a lo establecido, aplicando el ciclo de mejoramiento continuo.

2.2.15. La Consultoría de Empresas

De acuerdo Kurb. (1986)

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente, que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el

descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. (p.10)

Esto quiere decir que, la consultoría de empresas se moviliza con todos sus recursos como si fuera una sola persona, para ofrecer las capacidades y conocimientos de todas y cada una de las personas que conforma la empresa, haciendo un importante esfuerzo por conocer a fondo la organización y el sector en el que trabajará la empresa, para así adecuar los servicios a las necesidades de los clientes y a las empresas de consultoría.

2.2.16. Outsourcing

Para Debitoor, glosario de contabilidad en su página Web:

Outsourcing es la subcontratación de terceros para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal.

Es el proceso mediante el cual una empresa externaliza una parte de su actividad, es decir, contrata a una empresa externa para gestionar una parte de la compañía.

Con este método la empresa principal puede centrarse y mejorar en ciertas funciones y especializarse aumentando en eficiencia y ahorrando tiempo. Recuperado de <https://debitoor.es/glosario/definicion-outsourcing>

2.2.17. Estudio de Mercado

Según Baca. (2006) El mercado es entendido como el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

Un estudio de mercado proporciona una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender,

dentro de un espacio definido, durante un período de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo.

Baca. (2006) su objetivo “es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado”. (p.7).

2.2.18. Análisis de la competencia

Burk, (2003, p.42) El análisis de la competencia ayuda a los directivos de marketing a entender la dinámica de los mercados permitiéndoles anticipar las acciones de la competencia con el fin de crear planes de marketing mucho más prácticos. Lo ideal para comenzar es identificando a los competidores actuales y las posibles fuentes de competencia en un futuro más o menos cercano, con el objetivo de evitar que se infiltren nuevos competidores en el sector.

2.2.19. Las fuerzas de Porter

En 1980 Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir que factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen cinco diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

- **Amenaza de nuevos participantes**, se estudió el mercado o el segmento, donde los nuevos participantes tienen pocas barreras de entrada, porque estos resultan pocos atractivos, ya que en cualquier momento podrían llegar competidores con recursos y capacidades para apoderarse de porciones de mercado.
- **Rivalidad entre empresas competidoras**, se analizó la dificultad para la organización de competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de

precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores**, se consideró el mercado o segmento del mercado poco atractivo para la organización debido a que los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos no tienen sustitutos o son pocos o de alto costo.
- **Poder de negociación de los compradores**, se estudió si el mercado o segmento es atractivo, si los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sus sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.
- **Amenaza de productos sustitutos**, se verificó en el mercado o segmento los productos sustitutos reales o potenciales. Especialmente identificar si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

2.2.20. Matriz F.O.D.A

Es una herramienta que permite conocer la situación presente de la empresa, identificando las amenazas y oportunidades (Factores externos), y determinar las fortalezas y debilidades (Factores internos) del negocio que se quiere desarrollar, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

- **Debilidades:** Se halló los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- **Oportunidades:** Se ubicó los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Fortalezas:** Estuvo las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** Se colocó aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La matriz D.O.F.A se presenta la siguiente manera:

	Positivos para alcanzar el objetivo	Negativos para alcanzar el objetivo
Origen Interno (atributos de la empresa)	F Fortalezas	D Debilidades
Origen Externo (atributos del ambiente)	O Oportunidades	A Amenazas

Figura 6. Matriz FODA

Fuente: Serna H., “Gerencia estratégica” (p.58)

2.2.21. Matriz F.O.D.A y respuestas estratégicas

Es una herramienta utilizada luego de tener listadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es decir, de realizar la matriz F.O.D.A. En la matriz

F.O.D.A de estrategia, se define el tipo de estrategia para cada combinación de situaciones, en la cual se estableció una tipología de estrategias con las combinaciones posibles:

- Estrategias ofensivas: Oportunidades aprovechadas con las fortalezas.
- Estrategias adaptativas: oportunidades enfrentadas con debilidades.
- Estrategias reactivas: Amenazas enfrentadas con fortalezas.
- Estrategias defensivas: Amenazas enfrentadas con debilidades.



Figura 7. Matriz FODA y respuestas estratégicas

Fuente: Adaptado de Francés, A. "Estrategia para la empresa" (2006)

2.2.22. El Método Canvas

Consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en VALOR para crear un negocio exitoso.

2.2.23. Elementos o bloques del Método Canvas

Segmentos de Clientes: Resultaron ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente nuestros clientes, responde la pregunta ¿para Quién?

Propuesta de Valor: queremos generar VALOR para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras. Responde la pregunta ¿el Qué?

Canal: ¿cómo entregar la propuesta de valor para nuestros clientes? ¿Cómo hacemos llegar los productos a nuestros clientes?

Relación con los Clientes: ¿qué tipo de relación esperan nuestros clientes, qué relación tenemos ahora?

Flujo de Ingresos: ¿cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?

Recursos Claves: ¿qué recursos claves necesito para generar Valor en mis productos?

Actividades Claves: ¿qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos o servicio?

Alianzas: este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.

Costos: aquí es muy importante saber que estructura de costos voy a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

2.3.1. Calidad

Según Deming (1989):

Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.

Para Juran (s/f.):

La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos:

- La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
- Calidad consiste en libertad después de las deficiencias.

Con base a estas dos definiciones, se puede decir que una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

2.3.2. Consultoría

Otro punto importante es el tema de consultoría que es el proceso de analizar, estudiar y comprender el trabajo y procesos de una organización, para poder dictaminar sus fallas y aciertos sobre temas como la planeación, organización, dirección y control, a partir de los cuales, se diseña e implanta un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión de las organizaciones.

Para **PriceWaterhouseCoopers** (PWC Interaméricas) (s.f). La consultoría:

Es un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas. Recuperado de <https://www.pwc.com>

Cano, (2005) expresa que:

Las organizaciones buscan apoyarse en el talento, experiencia y exposición de personas e instituciones, que frecuentemente se enfrentan a la tarea de visualizar el horizonte y establecer maneras adecuadas de descubrir esa ruta de acción. Estas empresas conocidas como consultoras, tienen la difícil labor de comprender las tendencias y penetrar en la incertidumbre de lo que no se conoce.

En general las razones por las que las empresas se apoyan en la consultoría son las siguientes:

- a) Para que aporten conocimientos y capacidades especiales,
- b) Para que presten ayuda de forma transitoria,
- c) Para que den un punto de vista imparcial,
- d) Para que den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas

De acuerdo a estos dos conceptos de consultoría se evidencia en común que es una orientación independiente especializada la cual a la luz de su experiencia y/o conocimiento identifica un problema, lo valora, lo analiza y realiza unas conclusiones y/o recomendaciones al cliente para la respectiva toma de decisiones que permitan la mejora de la situación actual.

2.3.3. Demanda

Sapag. (2001) define la demanda como "la búsqueda de satisfactores de un requerimiento o necesidad que realizan los consumidores, aunque sujeta a diversas restricciones". (p.40). La cantidad de mercancía que el consumidor está dispuesto a comprar en un periodo dado está influenciada por el precio ya que depende de la preferencia del consumidor frente a las mercancías alternas.

De acuerdo a esta definición se puede decir que en la demanda las cantidades demandadas del producto aumentan a medida que se reduce el precio y se reduce a medida que el precio aumenta, es decir, a una relación inversa entre las cantidades demandadas y el precio del producto. Las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar varían inversamente con el precio.

2.3.4. Mercado

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que el mercado es el "conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio." Tomado de <https://dle.rae.es/>

Según el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., el mercado es "todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo." Tomado de <https://www.foromarketing.com/glosario-de-marketing/>

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se define mercado como el conjunto de 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante

procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambas, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado

2.3.5. Servicio

Para Kotler (1992). Es “Toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto” (p.12)

Por otra parte, Jurán (1987) dice que “Un servicio puede proporcionarse a un consumidor, una instalación o a ambos. Servicio es un trabajo realizado para otros (...) existen porque en ellos se pueden satisfacer, determinadas necesidades de los clientes.” (p. 20)

En consecuencia, los servicios son actividades que pueden ser ofrecidas en forma de alquiler o venta, donde se necesita del esfuerzo humano o mecánico a personas u objetos y tienen como objetivo principal brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

2.3.6. Plan

Para Alfonso Sánchez (s.f.). “Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”. Recuperado del repositorio digital de la Universidad Técnica del Norte. <https://www.utn.edu.ec/web/uniportal/>

Andrés E. Miguel (s.f.) conceptualiza el Plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un Plan es:

Justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan.

Derivado de lo anterior se puede decir que un plan es un instrumento de carácter técnico político en el que de manera general y en forma coordinada se encuentran: lineamientos, prioridades, metas, directivas, criterios, disposiciones, estrategias de acción, financiamiento, y una serie de instrumentos con el fin de alcanzar las metas, alcances, y objetivos propuestos.

2.3.7. Empresa

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Andrade (s.f.), autor del libro Diccionario de Economía, la empresa es “aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios”. Recuperado de <https://www.merca20.com>.

Casanueva (s.f.) definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados."

En síntesis y teniendo en cuenta las definiciones anteriores, una empresa es como una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

2.3.8. Proceso

De acuerdo a la UNIT-ISO 9000:2015, un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”.

La Universidad de Jaén (2018), lo define como:

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.
Recopilado de <https://www.ujaen.es/>

En síntesis, un proceso es una secuencia de pasos dispuesta en forma lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

Los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. En una organización, cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso

2.3.9. Gestión

Según UNIT-9000:2015 son actividades coordinadas para dirigir o controlar una organización.

El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio.

2.3.10. Cliente

Según UNIT-9000:2015 el cliente “Es una persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.” (p.13)

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A (1999), se encuentra que "cliente" es un:

Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía. Tomado de <https://www.foromarketing.com/glosario-de-marketing/>

En el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" (2007), se menciona lo siguiente: "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la [persona que depende de]. Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer." (p.3)

Teniendo en cuenta y ampliando lo anterior, se plantea que Cliente, es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

2.3.11. Sistema

Según UNIT-ISO 9000:2015 sistema es un “módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí”.

Por otro parte Chiavenato (2000), un sistema puede definirse como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito operando como datos/energía/materia unidos al ambiente que rodea el sistema para suministrar información energía/materia.” (p.325)

De acuerdo a lo anterior, un sistema es un conjunto de elementos, tareas, procedimientos, que interactúan entre sí para generar un resultado.

2.4. BASES LEGALES DE LA INVESTIGACIÓN

Según Villafranca. (2002) “Las bases legales no son más que las leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto” explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite.” (p. 14)

Las bases legales de esta investigación se encuentran representadas, en primer lugar, por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) de donde se destaca el artículo 105 que establece que la ley determinará las profesiones que requieren título y las condiciones que deben cumplirse para ejercerlas, incluyendo la colegiación. Para garantizar el cumplimiento de lo establecido en el citado artículo, es de fundamental importancia la existencia y aplicación de sistemas de control, a través de los cuales se desarrollen las tareas de control y registro en todas y cada una de las áreas, niveles y funciones de cada profesión.

Así mismo, se menciona el artículo 112, que indica que “todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social”. Este artículo permite dar a las personas de ejercer su

profesión libremente para el desarrollo sostenible y el crecimiento del país, sin menoscabo, a la salud moral, mental o integridad de las personas.

La Ley del ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y profesiones afines, en su artículo 3 señala que el ejercicio de la profesión no es una industria por lo cual no puede ser gravada con patentes o impuestos comercio-industriales.

Lo anterior confirma que cualquier persona natural (ingeniero, arquitecto o afines) podrán ejercer su profesión sin que esto amerite la obtención de patentes o cancelación de impuestos industriales

EL Código de Comercio (Gaceta Oficial N° 39.623, 2011) indica en su artículo 200 que las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio. Sin perjuicio de lo dispuesto por leyes especiales, las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada tendrán siempre carácter mercantil, cualquiera que sea su objeto, salvo cuando se dediquen exclusivamente a la explotación agrícola o pecuaria. Por lo tanto, Las sociedades mercantiles se rigen por los convenios de las partes, por disposiciones de este Código y por las del Código Civil.

Para el cumplimiento de este artículo, el Estado, por medio de los organismos administrativos competentes, debe vigilar el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para la constitución y funcionamiento de las compañías anónimas y sociedades de responsabilidad limitada.

El Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores, Justicia y Paz, a través de la Gaceta Oficial N° 40.332 de fecha 13 de enero de 2014, emite la Resolución N° 019, en la cual se establecen los requisitos obligatorios para todos los trámites que se realicen en los Registros Principales, Mercantiles, Públicos y Notarías del país. Esto quiere decir que las personas deben presentar los documentos

indicados en el artículo 2 de dicha gaceta para realizar cualquier trámite ante esos órganos.

En esta misma Gaceta, en el artículo 24. Indica que, para la tramitación de constitución de firmas personales, además de los requisitos obligatorios se deberá presentar los siguientes requisitos: 1) Reserva del nombre. Para ello se deberá realizar previamente la búsqueda de la denominación, en cuyo trámite se consignará: – Cédula de identidad legible y vigente. – Denominación Mercantil a solicitar. 2) Copia de la cédula de identidad y Registro de Información Fiscal (RIF) del comerciante. Si es extranjero copia del Pasaporte con la respectiva Visa TR-N (transeúnte de negocios), TR-I (transeúnte inversionista), TR-E (transeúnte empresario).

Las disposiciones de la Ley de Derechos de Autor, en su artículo 1º protegen los derechos de los autores sobre todas las obras del ingenio de carácter creador, ya sean de índole literaria, científica o artística, cualesquiera sea su género, forma de expresión, mérito o destino. Los derechos reconocidos en esta Ley son independientes de la propiedad del objeto material en el cual esté incorporada la obra y no están sometidos al cumplimiento de ninguna formalidad.

De igual manera en su Artículo 19, dice que en caso de que una determinada obra sea publicada o divulgada por persona distinta a su autor, éste tiene el derecho de ser reconocido como tal, determinando que la obra lleve las indicaciones correspondientes.

Esto quiere decir, que toda la información presentada en este TEG, es una expresión de una idea de carácter original, por lo tanto, toda persona que lo esté leyendo en este momento, es el propietario de la información, por lo que podrá disponer, usar y gozar el TEG, siempre y cuando no viole los derechos amparados al autor, en vista que todo lo plasmado en esta investigación es propiedad del

autor y deberá ser mencionado en las citas de sus referencias como trabajos no publicados.

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL

VENTANA DE MERCADO

3.1. SECTOR PRODUCTIVO

El sector productivo indicado para en el presente TEG está contenido dentro del sector terciario, de los tres grupos que le conforman, que son el primario el cual comprende las actividades productivas de la extracción y obtención de materias primas, como la agricultura, la ganadería, la apicultura, la acuicultura, la pesca, la minería, la silvicultura y la explotación forestal; y el sector secundario, el cual es el sector de la economía que transforma la materia prima, que es extraída o producida por el sector primario, en productos de consumo, o en bienes de equipo.

El sector terciario se refiere a todas aquellas actividades que no producen bienes materiales de forma directa y, por tanto, no encajan dentro de los sectores primario y secundario. Estas actividades son conocidas como “servicios”.

Actualmente se ubican bajo esta denominación: el comercio, hoteles y restaurantes, los transportes y las comunicaciones, las finanzas, un conjunto de actividades auxiliares (asesoría, informática, etc.), los servicios sociales y personales, las actividades relacionadas con el ocio y otras muy diversas. En los países desarrollados, más del 60% de la población activa trabaja en el sector terciario, mientras que la cifra es mucho más variable en los países subdesarrollados. UNICEF (2014).

3.2. MARCO FILOSÓFICO

Como la empresa prestará servicios de consultoría, se encuentra dentro del gremio de la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON) y la

Federación Panamericana de Consultores (FEPAC), cada una con su filosofía de gestión

Ambos gremios protegen y enmarcan en términos generales el desarrollo de las empresas afiliadas, como es el caso de la empresa de la presente investigación. A continuación, se presenta la filosofía de gestión de los gremios mencionados:

3.2.1. Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON)

Tiene por objetivo “promover el desarrollo de las empresas Venezolanas de Consultoría y servicios profesionales, participando activamente en la definición de políticas que afectan al sector, divulgando la capacidad y experiencia de sus miembros, fomentando la competitividad, ética empresarial y excelencia en la atención de nuestros clientes, soportada en una organización eficiente y efectiva, que permita la estimulación de sus mercados tradicionales y la apertura y de nuevos mercados y contribuya con la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país”.

3.2.1.1. Misión de CAVECON

Agrupar a las Empresas Consultoras, de diversas especialidades, constituidas y domiciliadas en Venezuela, que acrediten permanencia y actividad profesional desarrolladas en el país, para el intercambio activo de experiencias, conocimientos e inquietudes, y para mantener una conducta ética y contribuir al desarrollo del país en general y al sector en particular.

3.2.1.2. Visión de CAVECON

Ser reconocida nacional e internacionalmente como la organización que representa a las empresas venezolanas del sector de consultoría y servicios profesionales, constituyéndose en el foro dentro del cual se debaten y resuelven

asuntos del interés común de sus agremiados, en un entorno ético, abierto, que contribuya al desarrollo de sus mercados y del país.

3.2.2. Federación Panamericana de Consultores (FEPAC)

Es una Organización Internacional que congrega actualmente miembros plenos a las Asociaciones Nacionales de distintos países, es importante dar a conocer el marco filosófico de dicha Federación.

3.2.2.1. Misión de FEPAC

Fomentar y fortalecer el desarrollo de las empresas de consultoría del continente, promoviendo el crecimiento y la rentabilidad de aquellas firmas representadas por sus Asociaciones Miembros, conduciendo y facilitando la gestión adecuada con las agencias de desarrollo y las agencias gubernamentales e identificándose con los clientes y consultores para agregar valor a sus proyectos”.

3.3. PRODUCTO O SERVICIO

El proyecto consiste en crear una empresa consultora en gestión de la calidad, cuyo objetivo es ofrecer bajo la modalidad de outsourcing, asesoramiento y consultoría a empresas que desarrollan software ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas y que estén interesadas en implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015, a fin de optimizar sus procesos y los recursos, prestar un mejor servicio y, por ende, satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

La empresa de consultoría en gestión de la calidad prestará los siguientes servicios a las empresas de desarrollo de software:

- Elaboración del diagnóstico y entrega de informe sobre la situación actual de la empresa

- Asesoría/consultoría en la elaboración de la Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad
- Asesoría/consultoría en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad
- Auditoría interna de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad
- Apoyo en la obtención de la Certificación de la ISO 9001:2015

3.4. AUDIENCIA O PÚBLICO CONSUMIDOR

La población de este sector es de 215 empresas de desarrollo de software, según la Cámara Venezolana de Empresas de Tecnología de Información (CAVEDATOS), de las cuales se les hizo una pequeña encuesta a través de una llamada telefónica a 10 empresas de desarrollo de software, en la que se les preguntó si cuentan con un sistema de gestión de la calidad implementado en su empresa, donde dieron como respuesta que no contaban con este tipo de sistema de gestión implementado. La pregunta fue previamente estructurada y los datos fueron procesados por el investigador del presente TEG. Como se muestra a continuación:

Tabla 2. Resultados de la encuesta aplicada a 10 empresas de desarrollo de software del Área Metropolitana de Caracas

Nombre de la empresa	Teléfono	¿Cuentan con un sistema de gestión de la calidad implementado en su empresa?
Sigma Group Tech	(0212) 285.93.37 (0212) 283.98.42	No
Koisoft	(0212) 761.79.59 (0212) 414.62.54	No
Insofosoft	(0212) 620.88.00	No
Outsource software	(0212) 958.60.00 (0212) 958.60.30	No
Datalaing	(0414) 246.90.72 (0212) 263.47.81	No
Servicon	(0212) 286.92.47 (0426) 515.66.85	No
Intelectasoft	(0212) 761.60.75 (0212) 762.28.94	No
Wallace solutions	(0212) 761.27.08 (0212) 762.83.58	No
Corporación Posint	(0212) 564.43.78	No
Grupo DgFarm	(0212) 238.63.32	No

Fuente: buscador.infoguia.net/

En función de lo anterior, se evidencia un mercado desatendido (por lo menos en las empresas de desarrollo de software consultadas) que puede ser abordado realizando propuestas técnicas y financieras para este tipo de empresas, ofreciendo servicios de consultoría, asesoría y auditorías internas en el sistema de gestión de la calidad.

3.5. CONTEXTO ÉTICO

El éxito de un buen asesoramiento se basa en gran medida en el grado de confianza entre cliente y consultor. Desde el momento en que se inician los primeros contactos, el cliente necesita confiar en el consultor.

Es por ello, que los códigos éticos desarrollados por entidades relacionadas con el sector inciden en este aspecto. Por tanto, estos códigos promueven acciones que aseguren y fortalezcan una relación honesta, veraz, leal para garantizar el éxito de las relaciones de los consultores con sus clientes.

Existen diferentes códigos de distintas Instituciones, pero el más general, es el formulado por el Instituto Internacional de Consultores (ICMCI) con nueve puntos, a saber:

- **Confidencialidad.** Un miembro tratará la información del cliente con confidencialidad y nunca sacará provecho personal de información privilegiada obtenida en un trabajo, ni facilitará que lo hagan otros.
- **Expectativas no realistas.** Un miembro no dará promesas o expectativas no reales de sus servicios de consultoría.
- **Comisiones.** Un miembro no aceptará comisiones, remuneración, ni otros beneficios de terceras partes para hacer unas recomendaciones a sus clientes en un sentido determinado.
- **Contratos.** Un miembro solo aceptará encargos para los que tenga capacitación y conocimiento.
- **Encargos en conflicto.** Un miembro evitará actuar simultáneamente en encargos que puedan ser conflictivos sin informar a todas las partes.
- **Acuerdo con el cliente.** Un miembro se asegurará que antes de aceptar un acuerdo, hay acuerdo mutuo en los objetivos, alcance, plan de trabajo y honorarios.

- **Oferta de trabajo a empleados del cliente.** Un miembro no invitará a empleados de su cliente para que consideren alternativas de trabajo sin el consentimiento del cliente.
- **Enfoque.** Un miembro mantendrá un enfoque completamente profesional en su relación con el cliente, con colaboradores y con toda la sociedad.
- **Otras consultoras.** Un miembro se asegurará que las consultoras que trabajan en colaboración lo hacen bajo las normas de este código.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la metodología que se siguió para el desarrollo de esta investigación, la cual estuvo basada en la metodología para elaborar el estudio de factibilidad, por lo que se considera indispensable especificar el tipo de investigación a realizar, definir la unidad de análisis, desarrollar la estructura desagregada de trabajo y establecer las estrategias a emplear para la recolección de información y su cronograma de trabajo. Finalmente se especificará la finalidad de la investigación y las consideraciones éticas referidas al objeto de estudio.

4.1. LÍNEA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La línea de Trabajo del Postgrado en Gerencia de Proyectos, de la Universidad Monteávila, a la cual pertenece este TEG es la de “Definición y Desarrollo de Proyectos”.

En lo referente a la clasificación de la disciplina de la Gerencia de Proyectos, según la UNESCO, la misma pertenece al siguiente orden: Ciencias Económicas (53); Organización y Dirección de Empresas (5311); Gerencia Financiera (5311.02).

4.2. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 3. Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Estudiar la factibilidad para la creación de una Empresa de Consultoría en Gestión de la Calidad.			
Sinergia (objetivos específicos)	Variables	Indicadores	Instrumentos /herramientas
Elaborar un estudio de mercado para determinar la demanda del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda Potencial - Servicios ofrecidos - Precios de servicios - Posibles competidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de competidores - Cantidad de servicios ofrecidos - Precio del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación bibliográfica /documental - Encuesta - Observación directa
Realizar el análisis de la factibilidad técnico y operacional de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Localización de la empresa - Infraestructura del servicio - Tecnología a utilizarse 	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos de espacio. - Instalaciones y equipos requeridos - Cantidad de sistemas y equipos requeridos 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación bibliográfica /documental - Tormenta de ideas - juicio de expertos
	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos de trabajo - Organización - Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de fases (procesos) para la prestación del servicio - Cantidad de empleados por área 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación bibliográfica/documental
Realizar el análisis de la factibilidad financiera de para la creación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento - Ingresos - Elementos de infraestructura del servicio - Capacidad instalada. - Procedimiento de trabajo. - Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de resultados - Valor agregado - Capital de trabajo - Flujo de caja - Rentabilidad de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas financieras. - Análisis documental.

Fuente: Elaboración Propia

4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se representó dentro del marco de investigación aplicada del tipo de proyecto factible, por cuanto consiste en evaluar la factibilidad que permita a la empresa a posicionarse y mantenerse en el mercado de las consultorías a lo largo del tiempo, de acuerdo al diagnóstico obtenido del análisis de los factores técnico, operativo, organizacional, legal y financiero de una nueva empresa de consultoría en gestión de la calidad.

Para Murillo (2008), la investigación aplicada

recibe el nombre de investigación práctica o empírica, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad. (p. 159)

Ahora bien, un proyecto factible o investigación proyectiva, de acuerdo con Hurtado (2008), consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base a los resultados de un proceso investigativo.

Además, Según Balestrini (2002), “los proyectos descriptivos, describen con mayor precisión las singularidades de una realidad estudiada.” (p. 203)

De igual manera, para Arias (2006), la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” (p. 33)

En este sentido, el presente trabajo se ubica en la modalidad de proyecto descriptivo, puesto que se va a aplicar en un campo muy específico y bien delimitado, como lo es el área de gestión de la calidad aplicado a empresas de desarrollo de software, ya que no se trata de explicar una amplia variedad de situaciones, sino que más bien se intenta abordar un problema específico.

4.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se presentarán aspectos que han guiado esta investigación, a partir de las sugerencias de autores y estudios previos, para así definir el modelo más adecuado para determinar el diseño de la investigación.

Según Arias (2006) expone el diseño de la investigación, como la estrategia general, que adopta el investigador para responder al problema planteado, definido por el origen de los datos, tanto primarios, en diseños de campo como secundarios en estudios documental y la manipulación o no de las condiciones en las cuales se realiza el estudio.

En este sentido, Palellas y Martins (2006), plantean que, dentro del diseño no experimental, se puede desarrollar un tipo de investigación de campo, la cual definen como “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables.” (p. 45). Definición que coincide con las características de la presente investigación. De tal manera que, este estudio se puede asociar con el tipo de investigación de campo, debido a que serán recolectados los datos directamente de los sujetos de la investigación, es decir, de los empleados de las empresas de desarrollo de software.

Por otra parte, Arias (2006). Expone que una investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e investigación de los datos secundarios, es decir los datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales.” (p. 27)

De la misma forma, Nava (2008) establece que una investigación documental “es conocida como una investigación bibliográfica, es una investigación formal, teórica, abstracta si se quiere, por cuanto se recoge, registra, analiza e interpreta información contenida en documentos, soportes iconográficos, entre otros.” (p.21)

Por lo tanto, este estudio también se considera bibliográfico/documental porque se analizará información de páginas electrónicas de empresas consultoras que ofrecen servicios en gestión organizacional o de procesos, así como, lecciones aprendidas de proyectos similares, a los fines de obtener y establecer diferencias y relaciones entre estas empresas y el presente proyecto de investigación.

4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA (unidad de análisis)

4.5.1. Población

Arias (1999), señala que la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación.” (p. 81)

De acuerdo a lo anterior, se establece como población, dos sectores enmarcados geográficamente en el área Metropolitana de Caracas, donde se extrajo la información requerida para la presente investigación.

El primer sector, fueron aquellas empresas de software (clientes potenciales), que requirieron implementar un sistema de gestión de la calidad. La población de este sector es de 215 empresas de desarrollo de software, según la Cámara Venezolana de Empresas de Tecnología de Información (CAVEDATOS).

El segundo sector son los Competidores, el cual está comprendido por nueve empresas consultoras que se encuentran prestando el servicio en gestión organizacional o por procesos, según las siguientes páginas consultadas, el día 10 de octubre de 2018, las cuales sirven de referencia para desarrollar la fase técnica/operacional y definir las características de la empresa, a saber:

- <https://www.google.co.ve/search?q=empresas+de+consultoria+en+gestion+por+procesos+en+caracas&oq=empresas&aqs=chrome.4.69i59l2j69i57j69i65j35i39j69i60.4809j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- <https://www.venezuelasite.com/portal/65/1502/more2.html>

4.5.2. Muestra

Para Balestrini (1997), La muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”. (p. 130). Para Hurtado (1998), consiste: “en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados”. (p. 771)

Para ambos sectores se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia puesto que, ya que no se basa ni en criterios estadísticos ni matemáticos, la muestra se define según las necesidades de la investigación, además por el acceso y disponibilidad de la información. Se decidió incluir empresas que desarrollan software y empresas consultoras en gestión por procesos y organizacional ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas. Para Taylor (1998) el muestreo no probabilístico se refiere a “la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo”. Además, indica que en el muestreo por conveniencia “el elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad” Como su nombre lo indica, se selecciona con base en la conveniencia del investigador.

Para el análisis de los clientes potenciales (Empresas de Software), se tomó como muestra aquellas empresas que sean más accesibles y cercanas para el investigador (ocho empresas).

Así mismo, para la población de las empresas consultoras del Área Metropolitana de Caracas, se seleccionó como muestra a las empresas que más conocimientos tienen del tema, por lo tanto, se obtuvo una muestra de tres empresas de consultoría, con la finalidad de tomar información referencial para elaborar el estudio financiero-económico y el estudio de mercado de estas empresas. Una de las empresas que sirvió como muestra para el estudio es “ASAP”, debido a que es una empresa de Gestión Humana, líder en calidad de servicio, con 15 años de trayectoria en Venezuela y además porque son aliados de negocio de más de 400 empresas a las cuales les aportan valor. La segunda empresa fue “ECCAT Consultores” porque cuentan con 40 años dedicados a la ingeniería de la Calidad con capacidad de prestar servicios profesionales en sistemas de gestión de la calidad, y, por último, “Bit Consulting” por ser una empresa con más de 15 años de experiencia dedicada a ofrecer soluciones integrales de alta tecnología, consultoría y metodologías de procesos, además, apoyan a las organizaciones en el diseño y rediseño de sus procesos de negocios para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas, todo esto con la aplicación de metodologías de última generación, asimismo, prestan servicios de Documentación de Procesos bajo demanda, ajustándose a los estándares de sus clientes.

4.6. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Méndez. (1999) define a las fuentes y técnicas para recolección de la información como los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información.

Para responder al diseño bibliográfico/documental se utilizó como técnica de recolección de datos la información documental basada en estudios previos, tales

como tesis de grado, ensayos, libros, revistas, guías, sitios web, normas y todos aquellos que sirvan para analizar los competidores, ya que se realizará una búsqueda selectiva de empresas en el mismo ramo de gestión de la calidad.

Adicionalmente, como este trabajo tuvo un diseño de investigación para responder al diseño de campo utilizada para el análisis de los clientes, se realizó una encuesta a ocho empresas de software con preguntas previamente definidas a las personas que puedan aportar datos de interés.

Para el análisis operacional se realizó una investigación bibliográfica/documental de empresas similares para analizar sus estructuras organizativas, procesos, tareas, descripciones y perfiles de cargos, entre otras, con la finalidad de adecuar la información y definir el ámbito operacional de la empresa de consultoría.

4.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez obtenido los datos producto de la aplicación de la encuesta, se procedió a codificarlos, tabularlos, y utilizar Microsoft Excel, a los efectos de interpretarlos, la cual permitió la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejaron los resultados y pueda dar respuesta a las interrogantes de la investigación.

Según Hurtado. (2000) El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.

El procedimiento para el procesamiento de los datos de la presente investigación y la manera en que se presentó los resultados, fue el siguiente:

1. Categorizar los datos: clasificar y codificar los datos para mantener la interpretación de los hechos recogidos, luego procesar la información mediante la consolidación y ordenamiento de la información.

2. Calificación y tabulación de los datos: Tabulación de la información mediante tablas de resumen de resultados

3. Análisis e integración de los datos: relacionar y comparar los contenidos documentales obtenidos e integrarlos en forma holística. Los procedimientos hacer utilizados para realizar la tabulación, análisis y la interpretación de los datos se realizará a través de Excel.

Según Hurtado (2000) el propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.

Este método permitió clasificar y reclasificar el material recogido desde diferentes puntos de vista hasta que se opte por el más preciso y convencional.

4.8. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para cumplir con el trabajo de investigación, se aplicó las siguientes fases:

- **Fase 1:**

Se selecciona el tema de interés por parte del investigador en el contexto de factibilidad de un emprendimiento para la creación de una empresa de servicios de consultoría. En esta fase, se describió el planteamiento del problema, se determinaron los objetivos tanto general como específico, la justificación, alcance y delimitación del trabajo de investigación. Además de ampliar conocimientos y cumplir con los requisitos establecidos por la Universidad Monteávila para optar al grado de especialista de procesos.

- **Fase 2:**

Esta fase se inició con el Marco Teórico el cual sustenta toda la propuesta, los antecedentes y las bases teóricas las cuales son la referencia para desarrollar y describir los términos a ser utilizados, al igual que las bases legales que soportan la investigación.

- **Fase 3:**

Se inició con el marco metodológico que describe la investigación y se definió como un proyecto basado en una investigación bibliográfica/documental y de campo no experimental con una población y muestra de empresas relacionadas al tema de la consultoría de servicios profesionales en el área de gestión de la calidad, así como de empresas de desarrollo de software, quienes son los clientes potenciales. Con respecto a las técnicas e instrumentos, así como la validación de estos, fueron consultados con especialistas de la Universidad Monteávila.

- **Fase 4:**

El diagnóstico que sustentó la propuesta, inicia en esta fase. Aquí se analizó y se graficó los resultados obtenidos producto del estudio de mercado. Para la recolección de la información que conllevó a este objetivo se realizó en forma bibliográfica/documental a través de revistas, libros y páginas de internet que hablan sobre Empresas de Consultoría que prestan este mismo servicio y la investigación de campo, con la técnica de observación directa y aplicación de encuestas con énfasis en la demanda. Dicho análisis se realizó una vez aplicados los instrumentos diseñados y validados para tal fin.

En esta fase se elaboró un diagnóstico que permitió determinar la demanda de servicios que se ofrecerá.

- **Fase 5:**

En esta fase se determinó la factibilidad técnica y operativa, la cual permitió establecer la cantidad de equipos, infraestructura y recursos necesarios para la creación de la empresa de gestión de la calidad. Para la recolección de la información que soporta este objetivo se realizó una investigación bibliográfica/documental de proyectos de trabajo de grado relacionados al mismo tema de investigación, búsqueda en páginas web de empresas que prestan el mismo servicio, consultas a especialistas y dueños de negocio.

- **Fase 6:**

En esta fase se realizó un análisis económico - financiero para establecer los gastos requeridos para la creación de la empresa, a través de la investigación bibliográfica/documental, para ello, se consideró trabajar con un esquema que contempló los costos y ventas.

- **Fase 7: Lecciones aprendidas**

Se presentó as lecciones aprendidas durante la ejecución del TEG, conclusiones y recomendaciones, las cuales servirán como referencia para aplicación de futuros proyectos similares en el área de gestión de proyectos.

4.9. ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las implicaciones éticas referidas a este proyecto se basaron en el manejo de la información con su debido respeto, mantener la confidencialidad de la información especificada por los dueños de las empresas, no adulterar los datos obtenidos en campo, ofrecer un resultado de calidad y brindar la asesoría requerida a la empresa para la implementación del estudio de factibilidad.

De acuerdo a lo descrito en el planteamiento del problema, la utilidad de este estudio será determinar los recursos necesarios para crear una empresa que preste servicios de asesoría o consultoría en gestión de la calidad.

El desarrollo de este proyecto arrojó diversas consecuencias positivas, las cuales estarán a disposición de todo aquel interesado en conocer acerca de estudios de factibilidad, tales como: resultados, conclusiones y recomendaciones emitidas en esta investigación.

Además, para el este TEG, se consideró el código de ética del Colegio de Ingenieros de Venezuela debido a que se debe basar en el cumplimiento de los valores y responsabilidad del ejercicio, la seriedad, el conocimiento, la remuneración, la legalidad, las cuales son los principales factores éticos que reza el código para el ejercicio adecuado de la carrera de ingeniería. El Código de ética del Project Management Institute, para regir bajo los valores de honestidad, responsabilidad, equidad y respeto garantizando el cumplimiento del código, un compromiso del profesional en cuanto al desempeño correcto de su trabajo. El Código de ética de Consultor, para cumplir con los lineamientos de conducta y prácticas de la consultoría, las que, por participación o integración, lo serán para la empresa. Entre ellas: integridad, objetividad, franqueza o claridad, diligencia, oportunidad, preparación académica, pericia, habilidad, experiencia, historial, estructuras y recursos de apoyo.

4.10. FORMULACIÓN DEL CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El cronograma de trabajo representa las actividades requeridas para la elaboración del estudio de factibilidad y el tiempo estimado para cada uno de ellas, las cuales a su vez dan como resultado la estimación del tiempo general de desarrollo del plan. Esta estimación general da como resultado 36 semanas de duración, tal y como se puede apreciar en la figura que se muestra a continuación:

Tabla 4. Cronograma de ejecución del proyecto Capítulo I. Planteamiento de la Investigación

FASES \ MES	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN									
Planteamiento de la investigación									
Interrogante y sistemización de la investigación									
Objetivos de la investigación									
Objetivo general									
Objetivos específicos									
Justificación e importancia									
Alcance y delimitación de la investigación									

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla 5. Cronograma de ejecución del proyecto Capítulo II. Marco Teórico

FASES \ MES	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO									
Antecedentes									
Bases teóricas									
Bases legales									

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla 6. Cronograma de ejecución del proyecto Capítulo III. Ventana de Mercado

FASES \ MES	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
CAPITULO III. VENTANA DE MERCADO									
Sector productivo									
Marco filosófico propuesto: misión, visión, valores									
Producto o servicio									
Audiencia o público consumidor									
Marco legal									
Contexto ético									

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla 7. Cronograma de ejecución del proyecto Capítulo IV. Marco Metodológico

FASES \ MES	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO									
Linea de trabajo de investigacion									
Operacionalización de las variables									
Tipo de investigación									
Diseño de la investigación									
Población y muestra / unidad de analisis									
Tecnicas y herramientas de recolección									
Procesamiento y análisis e interpretación de datos									
Fases de la investigación									
Aspectos eticos de la investigación									
Formular el Cronograma de Ejecución del Proyecto.									

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla 8. Cronograma de ejecución del proyecto Capítulo V-VI-VII-VIII

FASES \ MES	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
CAPITULO V. DESARROLLO									
CAPITULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS									
CAPITULO VII LECCIONES APRENDIDAS									
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES									
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS									
ANEXOS									

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.11. Estructura desagregada de trabajo (EDT)

La estructura desagregada de trabajo desglosa la planificación del proyecto en sus tareas principales y estos a su vez pueden desglosarse en otras sub-tareas, según el número de niveles deseados. Para el desarrollo del estudio de factibilidad, se presenta una estructura desagregada de trabajo con dos niveles de descomposición. Esta estructura está adaptada de acuerdo al PMI (2017):

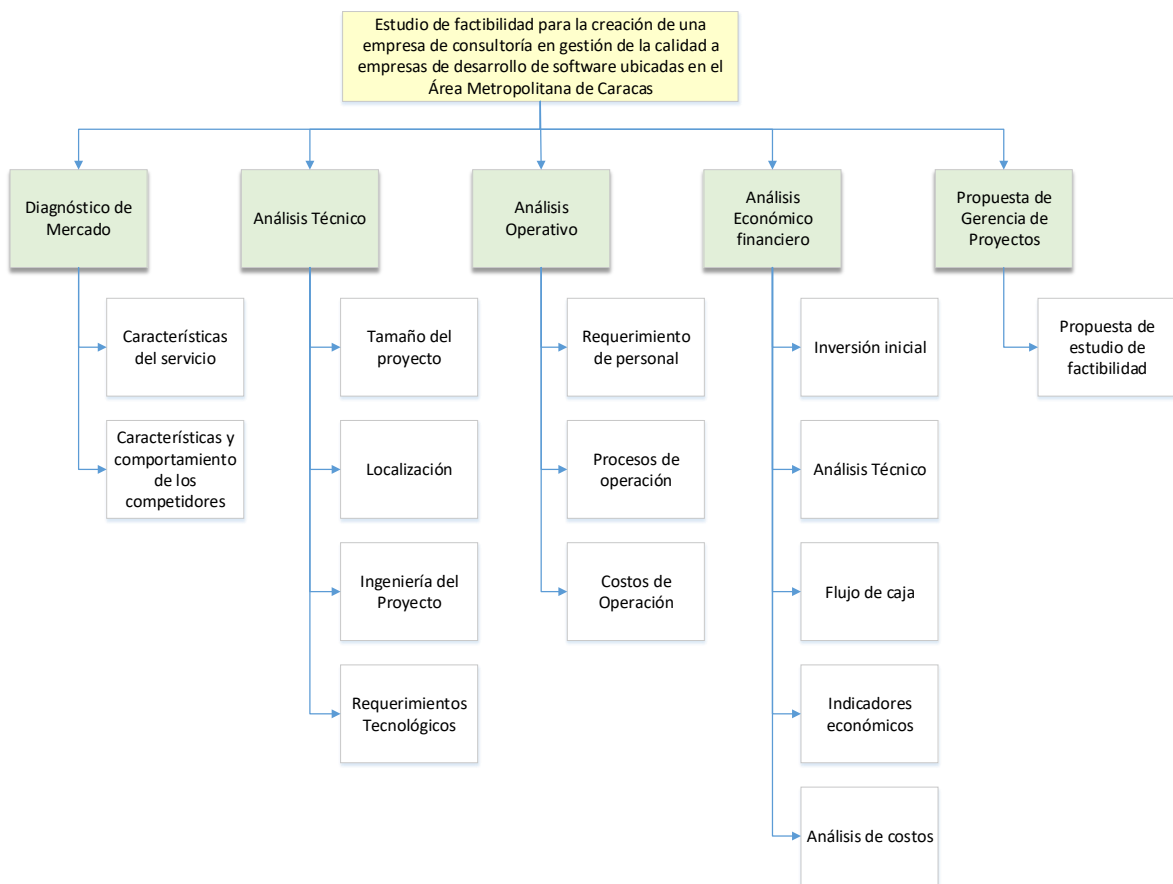


Figura 8. Estructura desagregada de trabajo

Fuente: Adaptado del PMI 2017

CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo contiene la presentación del estudio de factibilidad para la creación de la empresa de consultoría en gestión de la calidad, la cual se encuentra en su fase de proyecto, y tiene por objetivo, ofrecer, bajo la modalidad de outsourcing de asesoría a las empresas de desarrollo de software. Pudiendo prestar sus servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes en los que se refiere al desarrollo, implementación, seguimiento y control del sistema de gestión de la calidad de acuerdo a los requisitos de la ISO 9001:2015.

5.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

El proyecto de creación de una empresa de consultoría en gestión de la calidad, surge de la visión como un emprendimiento en satisfacer las necesidades de las empresas para la gestión óptima de sus procesos.

Este proyecto se encuentra en su fase inicial, es decir, está en proceso de creación y con la elaboración del estudio de factibilidad, se pretende tener las herramientas para la toma de decisiones, tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta para su realización para llevar a cabo los objetivos o metas establecidas.

5.1.1. OBJETO DE LA EMPRESA

Ofrecer servicios en gestión de la calidad, a través de la asesoría, consultoría, auditoría y mejora continua del sistema de gestión de la calidad, a fin de optimizar los procesos, mejorar la calidad de los productos o servicios, incrementar la satisfacción de los clientes y potenciar la imagen de la empresa.

5.1.2. PRODUCTO O SERVICIO

La empresa ofrecerá servicios de elaboración de diagnósticos, alternativas y soluciones adaptadas a las características y requerimientos particulares y a la medida de cada organización para una implementación, simple y eficaz de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la norma ISO 9001:2015. A continuación, se describen los servicios a ofrecer:

1. Elaboración del diagnóstico sobre la situación actual de la empresa: visita inicial del consultor a las instalaciones del cliente para:
 - Presentación ante los responsables de la empresa.
 - Explicación del proceso de implantación y certificación del sistema de gestión de la calidad.
 - Breve explicación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
 - Visita a las instalaciones del cliente para observación de actividades in situ
 - Toma de datos sobre:
 - Actividades y estructura organizativa de la empresa (organigrama).
 - Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad (actividades de la empresa a incluir en el Sistema).
 - Cumplimiento de requisitos legales aplicables a la empresa.
 - Identificación de procesos principales y de apoyo para elaboración del Manual de Calidad y Mapa de Procesos.
 - Definición de la estructura de la documentación del Sistema (en función de los procesos identificados).
 - Planificación del resto de actividades de implantación.

2. Elaboración de la Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad: documentación del Sistema de Gestión, según estructura definida en el diagnóstico.

- La estructura documental básica a elaborar estará basada en lo siguiente:
 - Manual de Gestión de la Calidad (incluye Política de Calidad).
 - Procedimientos y/o Procesos de la Calidad.

A modo de relación no exhaustiva, se contempla la elaboración de los siguientes procesos documentados (bien sea en fichas de proceso, en procedimientos, normas o instrucciones de trabajo):

- El contexto de la organización, necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Liderazgo, compromiso, política, roles, responsabilidades y autoridad.
- Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades, objetivos de la calidad, planificación y control de los cambios.
- Los recursos, competencia, concienciación, comunicación, información documentada (necesarios según la norma ISO 9001:2015. Cada procedimiento o proceso incluirá los formatos precisos y los requeridos por la organización).
- La operación de los procesos: Planificación y control operacional, requisitos para los productos y servicios, diseño y desarrollo de los productos y servicios, control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, producción y provisión del servicio, liberación de los productos y servicios y control de las salidas no conformes.
- El Seguimiento, medición, análisis y evaluación, auditoría interna y revisión por la dirección.

- Las No conformidades, acciones correctivas y mejora continua.
3. Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad: visitas periódicas para la toma de datos de los procesos de la empresa, entrevistándose el consultor de gestión de la calidad con los responsables relacionados con cada actividad
- Elaboración posterior por el consultor de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad acordes a los requisitos de la norma ISO 9001:2015
 - Entrega de documentos, explicación y revisión con los responsables participantes, para su puesta en marcha por parte de la empresa. Se orientará al cliente sobre la forma de poner en práctica lo descrito en la documentación y sobre la forma de generar los registros correspondientes.
4. Auditoría interna de implantación del Sistema de Gestión: Realización por parte de un consultor de gestión de la calidad, de la primera auditoría interna del Sistema de Gestión, preceptiva según la norma, y previa a la auditoría inicial de la entidad de certificación.

La auditoría interna servirá de base para la realización de la Revisión del Sistema por la Dirección, necesaria para la certificación del Sistema, y última fase de la implantación del mismo antes de la auditoría de la entidad de certificación.

Fases de la Auditoría Interna:

- Preparación de la auditoría:
 - Estudio de la documentación.
 - Elaboración de cuestionario o lista de chequeo.
 - Elaboración de la planificación de la auditoría y envío a la empresa.
- Realización de la auditoría.

- Reunión inicial con Dirección.
 - Realización de auditoría y comprobaciones in situ.
 - Reunión final para explicación de las no conformidades evidenciadas.
 - Elaboración de informe de auditoría por parte del consultor, envío del mismo al cliente y apoyo en la aclaración y resolución de las no conformidades detectadas.
5. Apoyo en la obtención de la Certificación de la ISO 9001:2015: Asesoramiento al cliente en el proceso final de certificación del sistema de gestión. Este asesoramiento comprendería las siguientes actividades:
- Presencia del consultor de gestión de la calidad en la auditoría inicial de certificación de la empresa
 - Asesoría en la elaboración del plan de acciones correctivas (PAC) a enviar por la empresa a la entidad de certificación (si así es requerido) o Corrección por parte del consultor de gestión de la calidad, de aquellos cambios que la entidad de certificación considere imprescindibles en la documentación generada para el Sistema de Gestión (manual, procedimientos y formatos)

5.1.3. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

Este negocio será constituido bajo la denominación de firma personal, la cual se registrará por las cláusulas contenidas en su Acta Constitutiva y los estatutos sociales y el Código de Comercio.

La firma personal, es un documento que se solicita ante el registro mercantil donde se tendrá el derecho a usar un nombre comercial y a asumir las funciones que cumpliría cualquier empresa o sociedad mercantil, con la limitación de que

solo existe un único socio. Con una firma personal se tiene el derecho a utilizar facturación con todas las de la ley.

La empresa lleva por nombre “YD Consultoría” y tendrá su domicilio principal en la ciudad de Caracas, Distrito Capital.

5.1.4. MARCO FILOSÓFICO

Para la definición de la filosofía de gestión de la empresa, se dio respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué voy a hacer?, ¿Cuál va ser mi habilidad esencial?, ¿Qué hago distinto?, ¿A qué mercado quiero llegar?, ¿Qué lugar pretendo ocupar en ese mercado?, ¿Cómo lo lograré? En función de ello, se puede definir el siguiente marco filosófico para la empresa de consultoría en gestión de la calidad

5.1.4.1. Misión

Somos una empresa de asesoría y consultoría en sistemas de gestión de la calidad que trabajamos para el mejoramiento continuo de la gestión de las organizaciones, otorgando soluciones y bienestar.

5.1.4.2. Visión

Ser reconocidos a nivel nacional mediante la prestación de excelentes servicios de calidad, para alcanzar ventajas competitivas y lograr un crecimiento sostenido y rentable.

5.1.4.3. Valores

- Calidad
- Honestidad.
- Enfoque al cliente.
- Ética Profesional.

- Respeto y Responsabilidad.
- Innovación y Creatividad.
- Comunicación Efectiva.

5.1.5. IDENTIDAD GRÁFICA



Figura 9. Identidad gráfica de la empresa de consultoría

Eslogan: *“UN SERVICIO DE CALIDAD, AL IGUAL QUE TU VIDA, ES IMPORTANTE”*

5.1.6. ANÁLISIS F.O.D.A.

El presente análisis F.O.D.A ha sido elaborado con la finalidad de analizar las fortalezas y debilidades de la empresa y evaluar las oportunidades y amenazas que el entorno presenta a la empresa de consultoría en gestión de la calidad.

En función de ello, se desarrolló un análisis interno de la empresa para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores, representado a través de la metodología de siete “S” de Mckinsey. Por otro lado, se desarrolló un análisis externo de empresa de acuerdo al modelo de Porter.

5.1.6.1. Análisis Interno

Para la elaboración del análisis interno de la Empresa de consultoría en gestión de la calidad se utilizó el modelo de las siete “s” de Mckinsey a fin de realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de la empresa de consultoría, lo cual facilitó la ubicación de los focos de atención para determinar sus ventajas competitivas, tal y como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 9. Aplicación del Modelo de las Siete “S” de Mc Kinsey a la empresa consultora en gestión de la calidad

ASPECTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Estrategia (Strategic)	Se tiene experiencia en el desarrollo e implementación de planes estratégicos	No se cuenta con el plan estratégico de la empresa
2. Estructura (Structure)	Se tiene experiencia en el desarrollo e implementación de estructuras organizativas. Se cuenta con una propuesta de estructura organizacional.	La estructura organizacional, aún no está implementada
3. Sistemas (System)	Se tiene la experiencia y los conocimientos para definir los procesos y procedimientos necesarios para la administración del negocio.	No se cuenta con procedimientos definidos para la ejecución de las tareas
4. Estilo de dirección (Style)	Está definido el proceso principal de la organización, es decir la primera fase del ciclo de vida del servicio. Se tiene definido el alcance de los servicios. El estilo se basa en el trabajo en equipo.	No está definido en detalle como el trabajo se desarrolla en la organización, la cultura de trabajo, la toma de decisiones, administración del tiempo.

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Tabla 10. Aplicación del Modelo de las Siete “S” de Mc Kinsey a la empresa consultora en gestión de la calidad [Continuación]

ASPECTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
5. Personal (Staff)	Se tiene caracterizado el número de personal mínimo que se requiere para iniciar las operaciones de la empresa.	No se cuenta con un plan de recursos humanos para el reclutamiento y administración de personal.
6. Habilidades (Skills)	Se cuenta con un equipo multidisciplinario, capacitado en su área y proactivo.	Como la empresa está empezando, aún no tiene su propia experiencia, porque se puede decir que carece de experiencia.
7. Valores compartidos (Shared values)	Se tiene definido los valores organizacionales, así como la misión y visión.	El personal aún no conoce la filosofía de gestión de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia (2018)

5.1.6.2. Análisis externo

Para la elaboración del análisis externo de la Empresa de Consultoría en Gestión de la Calidad, se utilizó la metodología del “Modelo de las cinco fuerzas de Porter”, a fin de describir las fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de la empresa y poder determinar las oportunidades y amenazas del entorno.

5.1.6.2.1. Factores determinantes de la presencia de nuevos competidores

- Lealtad de los clientes con las empresas actuales.
- Dificultad de acceso a los clientes potenciales.
- Falta de credibilidad en una nueva empresa.
- Relaciones estratégicas.
- Compromisos adquiridos con las empresas clientes.

5.1.6.2.2. Rivalidad entre los competidores

- Competidores que gozan de la lealtad de los clientes potenciales.
- Pocos competidores ofrecen servicio de calidad.
- Los competidores ofrecen servicio como asesores.
- Costos fijos bajos.
- Competidores nacionales con gran cobertura.

5.1.7. Poder de negociación de los compradores

- Aumento de proyectos que promueva el crecimiento de las empresas.
- Necesidad de las empresas de mejorar sus procesos y entregar productos y servicios de calidad.
- Poco conocimiento para la implementación del sistema de gestión de la calidad.
- Muchas ofertas y demanda selectiva.
- Necesidades de las empresas de obtener la certificación ISO 9001:2015.

5.1.7.1.1. Amenazas de ingreso de servicios sustitutos

- Creación de unidades de organización y métodos dentro de las empresas de software (clientes).
- Cambio de políticas dentro de las empresas (clientes potenciales)
- Otros beneficios adicionales para la prestación del servicio.
- Incremento de las áreas dentro de las empresas que realicen las mismas actividades del servicio que se ofrece.

5.1.7.1.2. Poder de negociación de los Proveedores

- La principal materia prima para las empresas de consultoría en gestión de la calidad es el talento humano y el Área Metropolitana de Caracas posee alto personal calificado.
- Universidades e institutos que ofrecen especializaciones en el área de calidad y desarrollo organizacional.

5.1.7.2. Matriz F.O.D.A de la Empresa de Consultoría en Gestión de la Calidad

Una vez realizado el análisis interno y externo, se tomaron algunos factores para la matriz de resultados:

Tabla 11. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F.1 Profesional capacitado en la Implementación de la ISO 9001:2015</p> <p>F.2 Precios competitivos con el mercado existente</p> <p>F.3 Conocimiento del mercado local y de las necesidades actuales de los clientes</p> <p>F.4 Enfoque al cliente</p>	<p>D.1 Iniciando labores como consultor y aún no es reconocida la empresa, lo que traduce en débil imagen en el mercado.</p> <p>D.2 Dependencia de terceros (Contratados) para la ejecución de algunos procesos de la empresa</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O.1 Necesidad de las empresas en mejorar sus procesos y entregar productos y servicios con calidad</p> <p>O.2 Contar con profesionales con estudios de especialización en el área</p> <p>O.3 Existencia de otros tipos de servicios que requieren los cliente y que pueden ser incluidos dentro de la cartera de la emprea.</p> <p>O.4 Universidades o institutos que ofrecen especializaciones en el área de calidad y de desarrollo organizacional.</p> <p>O.5 Necesidad de las empresas de obtener la certificación de ISO 9001:2015</p>	<p>A.1 Competidores nacionales con gran cobertura</p> <p>A.2 Cambio de políticas dentro de la empresas (clientes potenciales)</p> <p>A.3 Situación país</p> <p>A.4 Incremento de áreas dentro de las empresas para desarrollar las mismas actividades que ofrecemos como servicio</p> <p>A.5 Surgimiento a corto y mediano plazo de competencia con fortalecimiento en la prestación del mismo servicio</p>

Fuente: Elaboración Propia

El análisis anterior, sirvió como una herramienta estratégica, para determinar cómo utilizar las fortalezas para enfrentar las amenazas que se presentan en el entorno, trabajar las debilidades organizacionales para que éstas desaparezcan y aprovechar las oportunidades que puedan surgir.

5.1.7.3. Estrategias de negocio

Luego de haber realizado el diagnóstico de la Empresa de Consultoría en Gestión de la Calidad, se entendió mejor el comportamiento de la organización, así como también las variables que regulan su entorno estratégico. Al tener listadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se definió el tipo de estrategia, en la cual se estableció una tipología de estrategias con las combinaciones posibles:

- Estrategias ofensivas: Oportunidades aprovechadas con las fortalezas.
- Estrategias Adaptativas: Oportunidades enfrentadas con debilidades
- Estrategias reactivas: Amenazas enfrentadas con fortalezas.
- Estrategias defensivas: Amenazas enfrentadas con debilidades.

A continuación, se muestra la matriz F.O.D.A. de estrategias para la empresa objeto de estudio:

Tabla 12. Matriz F.O.D.A de estrategias

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	<p>F.1 Profesional capacitado en la Implementación de la ISO 9001:2015</p> <p>F.2 Precios competitivos con el mercado existente</p> <p>F.3 Conocimiento del mercado local y de las necesidades actuales de los clientes</p> <p>F.4 Enfoque al cliente</p>	<p>D.1 Iniciando labores como consultor y aún no es reconocida la empresa, lo que traduce en débil imagen en el mercado.</p> <p>D.2 Dependencia de terceros (Contratados) para la ejecución de algunos procesos de la empresa</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O.1 Necesidad de las empresas en mejorar sus procesos y entregar productos y servicios con calidad</p> <p>O.2 Contar con profesionales con estudios de especialización en el área</p> <p>O.3 Existencia de otros tipos de servicios que requieren los cliente y que pueden ser incluidos dentro de la cartera de la empresa.</p> <p>O.4 Universidades o institutos que ofrecen especializaciones en el área de calidad y de desarrollo organizacional.</p> <p>O.5 Necesidad de las empresas de obtener la certificación de ISO 9001:2015</p>	<p>F.1-O1-O2 Ofrecer servicios diferenciados que permitan mejorar la participación en el mercado</p> <p>F.2-F.3-O.3-O.4 Aumentar la cartera de servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes con precios competitivos del mercado, adoptando las prácticas metodológicas y herramientas de vanguardia</p> <p>F.3-O.1-O.5 Dar a conocer a los clientes potenciales la importancia y los beneficios de implementar el sistema de gestión de la calidad y presentar casos de éxito de empresas certificadas con la ISO 9001:2015</p> <p>F.4-O.1-O.5 Ofrecer servicios cumpliendo o superando las necesidades y expectativas del cliente (Fidelización del cliente)</p>	<p>D.1-O.1-O.5 Diseñar e implementar un plan de mercadeo que permita posicionar la empresa</p> <p>D.2 -O.2-O.4 Desarrollar y ofrecer a los contratados metodologías de trabajo y el adiestramiento necesario que permita respectivamente la estandarización, seguimiento y control de la prestación del servicio y, la preparación necesaria para ofrecer servicios de calidad</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A.1 Competidores nacionales con gran cobertura</p> <p>A.2 Cambio de políticas dentro de la empresas (clientes potenciales)</p> <p>A.3 Situación país</p> <p>A.4 Incremento de áreas dentro de las empresas para desarrollar las mismas actividades que ofrecemos como servicio</p> <p>A.5 Surgimiento a corto y mediano plazo de competencia con fortalecimiento en la prestación del mismo servicio</p>	<p>F.1-F.2-F.3-A.1-A.5 Estudiar a la competencia y conocer la percepción del cliente con respecto al servicio recibido por para de la misma para adoptar las mejores prácticas</p> <p>F.3-F.4-A.2-A.3-A.4 Gestionar los riesgos para implementar acciones que permita atender la demanda del mercado y obtener su satisfacción.</p> <p>F.1-F.2-F.3-A.2-A.4 Gestionar el conocimiento en cuanto a las ventajas y los beneficios de contratar servicios especializados</p>	<p>D.1-A.1 Realizar publicaciones sobre la empresa, el servicio que se ofrece y otras publicaciones a través de las redes sociales y página web, que capte la atención de clientes potenciales</p> <p>D.1-A-5 Publicar en página web los logros y metas obtenidos para ser reconocidos en el mercado</p> <p>D.2-A.2-A.3-A.4-A.5 Comprometer al "Tercero" prestar servicio de calidad, a pesar de los cambios que puedan ocurrir, y que esté alineado a los objetivos estratégicos de la empresa</p>

Fuente: Elaboración Propia (2018)

5.2. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado consistió en determinar si era posible la introducción en el mercado de los servicios de la empresa de consultoría en gestión de la calidad dirigido a empresas de desarrollo de software. Se requería conocer si la creación de la misma en la zona Metropolitana de Caracas era factible desde el punto de vista del mercado. Para ello, se analizaron los siguientes aspectos que se presentan a continuación:

5.2.1. Demanda

Dado que la empresa ofrecerá un servicio implementado en las instalaciones del cliente, la unidad de medida serán los proyectos manejados con cada cliente y cada uno tendrá una duración promedio de diez meses. Adicionalmente como no se cuenta con datos históricos de demanda para este tipo de servicios, se empleó una encuesta (Ver Anexo) de siete preguntas con la que se buscó conocer el interés de empresarios del sector desarrollo de software, en cuanto a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Para la realización de esta encuesta se tuvieron en cuenta las siguientes empresas:

- Sigma Group Tech
- Koisoft
- Insofosoft
- Outsource software
- Datalaing
- Wallace solutions
- CONSYS
- Grupo Dgfarm

En el momento de solicitar la realización de la encuesta se hizo la aclaratoria que el propósito de la encuesta era realizar un estudio de mercado y se les explicó la idea general del proyecto, para contextualizarlos al momento de responder las preguntas. El tamaño de la muestra fue de 8 empresas de software. Se realizó por medio telefónico y cuando el encuestado así lo requirió, se le envió la encuesta por correo.

Con el fin de estimar la demanda y teniendo en cuenta que no hay datos históricos de la misma, se decidió tomar como referencia la cantidad de empresas registradas en CAVEDATOS.

5.2.2. Oferta

El análisis de la oferta consistió en determinar el número de empresas consultoras que se prestan servicios similares a los de las empresas que se pretende crear. Para ello, se buscó conocer los servicios que ofrecen; así como localización, calidad y precios.

5.2.3. Principales competidores

Entre los principales competidores de las empresas de consultoría en gestión de la calidad, se encontraron a través de la página web:

Tabla 13. Principales Competidores

Empresa	Descripción
Proactic	Empresa dedicada a brindar servicios de formación, consultoría organizacional, diseño del aprendizaje e innovación ofreciendo respuestas efectivas a las necesidades de importantes organizaciones nacionales y transnacionales.
Nueva tecnología de Negocios (NTN)	Consultores Gerenciales en planificación estratégica empresarial e institucional.
Link Gerencial Consultores	Empresa de consultoría y capacitación que ofrece soluciones empresariales y gerenciales a la medida.
ASAP	Empresa dedicada a brindar soluciones especializadas en: Búsqueda y Selección de Talento, Suministro y Administración de Personal, Outsourcing de Servicios Especializados y Consultoría en procesos de Gestión Humana.
Facex Consulting Group	Empresa dedicada a la consultoría de procesos: - Diagnóstico y auditoría de procesos. - Formulación de normas y políticas de procesos. - Diseño y estructuración de procesos. - Mejoramiento, optimización e innovación de procesos. - Formulación de indicadores de procesos. - Documentación y estandarización de procesos. - Implementación y control de procesos. - Outsourcing de procesos.
Romax Group C.A.	Entre sus principales servicios se encuentran: Desarrollo, implantación y evaluación de Sistemas de Gestión de la Calidad, Seguridad, Higiene y Ambiente, orientación en la metodología de la resolución de problemas, medición e interpretación de la variabilidad de los procesos y su capacidad, uso de los procesos de medición confiables (Repetibilidad y Reproducibilidad e Incertidumbre), determinación de la conveniencia y adecuación de los diseños de procesos y productos.
ECCAT Consultores C.A.	Dedicada a la ingeniería de la Calidad con capacidad de prestar servicios profesionales en: - Diseño, desarrollo e implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad de acuerdo a los requerimientos de la N.V.F. ISO 9001:2008. - Realización de Auditorías / Diagnósticos que permitan visualizar las necesidades actuales de la empresa y la posibilidad de realizar mejoras. - Mantenimiento de Sistemas de Gestión de la Calidad. - Evaluación de Proveedores y Contratistas. - Proceso de transición de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 a Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008.
Bitconsulting	Ofrecen soluciones integrales de alta tecnología, consultoría y metodologías de procesos, así como suministros de equipos y software.

Fuente: Elaboración Propia (2018)

5.2.4. Estrategias de mercadeo

La empresa a crear se dedicará a la prestación de servicios de consultoría en gestión de la calidad, por lo tanto, es necesario aplicar la mezcla de mercadeo de las 7p, constituida por siete componentes necesarios para el fortalecimiento de diferentes componentes de la empresa, con el fin de hacerla más competitiva. A continuación, se especifica cada uno de ellos y como se llevará a cabo esta estrategia:

Tabla 14. Estrategias 7P para la empresa de consultoría (Producto-Plaza)

Componente (7p)	Descripción
Producto	<p>Con el servicio que ofrece la empresa se busca satisfacer las necesidades para sus clientes a través de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gama de servicios ofrecidos: 4 servicios, a saber: Elaboración de diagnósticos, Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, Auditorías Internas y Asesorías para la obtención de la Certificación de la ISO 9001:2015.• Calidad de los servicios: Debido a que la empresa contará con profesionales capacitados para atender y satisfacer las necesidades de los clientes, se garantiza su calidad.• Nivel del servicio: el servicio se entregará de acuerdo al requerimiento realizada por los clientes.• Servicio Postventa: Se prestará el servicio postventa que garantiza la calidad de los servicios, así como la fidelización de los clientes.
Plaza	<p>En un primer momento, el canal a utilizarse es el directo, ya que no se planea contar con intermediarios ni en su venta ni entrega, posteriormente en cuanto se incremente la participación en el mercado, se puede analizar la posibilidad de vincular un intermediario, como un agente de ventas que permita la consecución de nuevos clientes y negocios.</p>

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Tabla 15. Estrategias 7P para la empresa de consultoría (Precio-Proceso-Promoción-Physical-Personal)

Componente (7p)	Descripción
Precio	Se establece la fijación de precios por penetración de mercado y se define de acuerdo al servicio que se pretende prestar a los clientes, a los fines de atraer a un gran número de clientes y conseguir una importante participación en el mercado.
Proceso	El proceso a aplicar se basa en el modelo básico de Kubr; iniciación, diagnóstico, plan de acción, implementación y terminación. No siempre se va a cumplir la ejecución de una fase tras otra, puede que dos fases se superpongan o puede que se pase de una etapa posterior a una anterior. Sin embargo, el éxito del proceso va a depender de los conocimientos y dominio de este y sus técnicas asociadas. El proceso también tendrá actividades relacionadas con la entrada en escena y la salida del consultor, así como diversos aspectos de la relación consultor-cliente en el curso del proceso.
Promoción	La promoción de los servicios se realizará por medios masivos de comunicación como redes sociales, blogs y página web.
Physical (Entorno)	La oficina es un espacio donde solo serán recibidas las solicitudes de los clientes y estará el equipo de trabajo. El consultor se trasladará a sitio (al cliente), para prestar el servicio.
Personal	Se cuenta con personal capacitado quienes poseen los conocimientos para atender los requerimientos y necesidades de los clientes y de mejorar constantemente el servicio ofrecido.

Fuente: Elaboración propia (2018)

5.3. Estudio Técnico – Operativo

El estudio técnico se llevó a cabo para conocer la factibilidad técnica en la creación de una empresa de consultoría en gestión de la calidad, ubicada en el centro de la ciudad de Caracas.

En esta sección se van a analizar los requerimientos técnicos y operativos que debe cumplir la empresa para que funcione de manera adecuada y de esta

manera determinar si el servicio se puede prestar, por lo tanto, se estudiará: la localización del proyecto, los equipos requeridos, instalaciones, entre otros.

5.3.1. Tamaño

Como se trata de la creación de una empresa que es dependiente de las necesidades y requerimientos específicos del cliente, es necesario evaluar la cantidad de contratos que se pueden manejar en un año, así como la cantidad de servicios que se pueda prestar a diferentes empresas; también es posible que se maneje durante todo el año un contrato con una sola empresa. Esto dependerá del estado inicial en el que se encuentre la empresa (cliente), de las necesidades del mismo, de la satisfacción del cliente dando continuidad a los servicios y demás factores que pueden afectar la labor realizada por los consultores. No obstante, el contrato siempre incluirá la asesoría o consultoría, tomando en cuenta todas estas características necesarias para determinar el tiempo máximo que se empleará en cada cliente. Asumiendo el término asesoría como la consultoría. De esta manera el tiempo máximo empleado en una asesoría al cliente será de dos horas por día y el proyecto iniciará con dos personas consultores. En este orden de ideas, una persona diariamente podrá realizar dos Asesorías diarias de dos horas cada una, diez Asesorías la semana, cuarenta Asesorías al mes y cuatrocientos cuarenta Asesorías al año (considerando que solo se trabajará diez meses al año)

5.3.2. Localización del proyecto

En cuanto a este aspecto se tuvo en cuenta factores como: ámbito territorial, facilidad de acceso, proximidad de los clientes, costos de alquiler e infraestructura de servicios, ubicación de la competencia, localización de clientes, disponibilidad de servicios Complementarios y ubicación (Micro-localización).

Se evaluaron dos Opciones: El Silencio (Municipio Libertador) y los Dos Caminos (Municipio Sucre), debido a que son lugares donde se encontró la posibilidad de

alquilar una oficina para prestar los servicios y que son zonas que tienen muchas ventajas en todos los factores para la localización del proyecto. La escala que se utilizó fue del 1 al 5.

5.3.2.1. **Ámbito Territorial**

El ámbito territorial en que se desarrollará los servicios de la empresa comprende el Área Metropolitana de Caracas, el cual abarca cinco municipios: Libertador, Municipio Baruta, Chacao, El Hatillo y Sucre. Esta macro-localización se debe a que inicialmente la empresa solo va a prestar los servicios a las empresas de software ubicadas en este ámbito territorial.

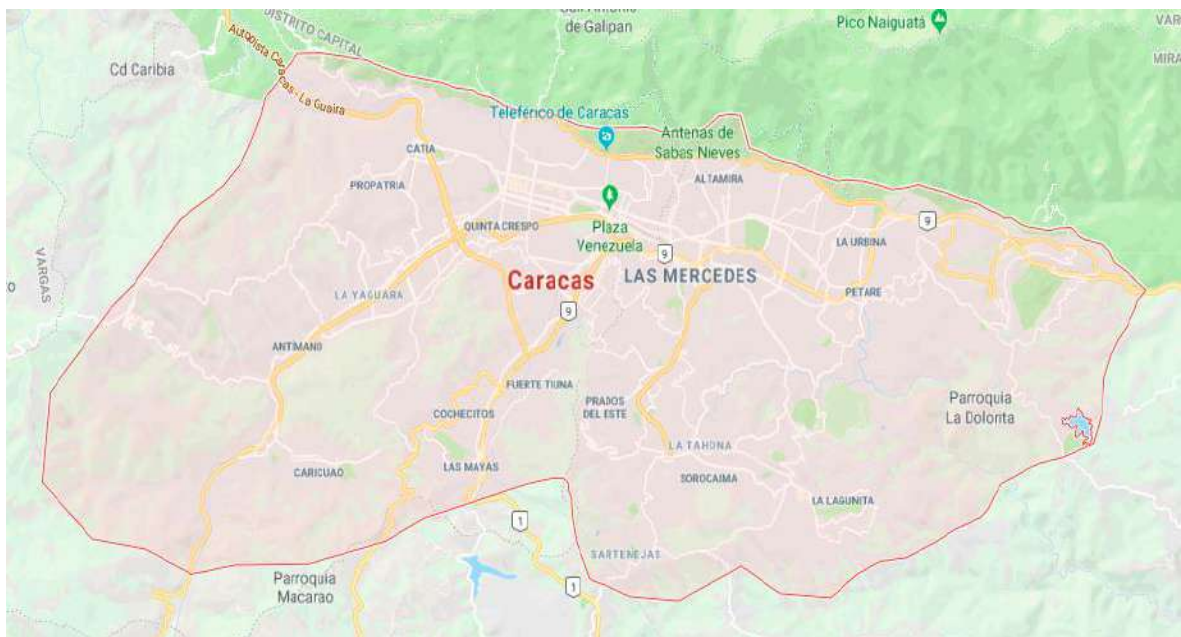


Figura 11. Mapa del Área Metropolitana de Caracas

Fuente: <https://www.google.co.ve/maps/place/Caracas,+Distrito+Capital> (2018)

5.3.2.2. Facilidad de acceso

Dado que será necesario tener una gran movilidad en el evento de ir hasta las instalaciones del cliente, es necesario que la oficina esté situada en un lugar con vías de acceso múltiples y posibilidad de tomar un transporte para llegar fácilmente.

5.3.2.3. Proximidad de los clientes

La localización del proyecto en el Área Metropolitana de Caracas ofrece ventajas comparativas, ya que su posición geográfica y económica ha determinado que se puede cubrir un lugar del mercado importante donde convergen clientes potenciales, con el fin de poder prestar el mejor servicio en cuanto tiempo de entrega, puntualidad en consultorías y la oportunidad de visitar los clientes nuestras instalaciones fácilmente en caso de requerirlo.

5.3.2.4. Costos de alquiler e Infraestructura de servicios

Debido a que las instalaciones no son un requisito obligatorio para esta razón social, se busca que el lugar en el que se localice la oficina, permita ahorrar costos en temas de alquiler y servicios Públicos. El Área Metropolitana de Caracas cuenta con adecuadas condiciones para el funcionamiento de la oficina, tales como:

- Energía eléctrica
- Agua
- Telefonía fija y móvil
- Internet con red inalámbrica
- Transporte público: Terrestre y subterráneo

- Transporte privado: Vehículo propio
- Bancos
- Centros de Salud, hospitales y clínicas

5.3.2.5. Disponibilidad de Servicios Complementarios

En cuanto a servicios complementarios se quiso evaluar aspectos de papelería, adquisición de normas, insumos como impresoras, teléfonos, lámparas, inmuebles y la calidad de cada una de estos pensando en adquirirlos en el momento de realizar alguna expansión.

5.3.2.6. Ubicación de la Competencia

Se pensó que la ubicación sería una estrategia para que el cliente sienta que tiene disponibilidad de servicio a la mano, es por esto, que se busca una zona en la que la competencia no sea un factor de similitud entre servicios y que, por el contrario, nos brinde la ventaja de incursionar en el sector.

5.3.2.7. Ubicación (Micro-localización)

Una vez seleccionado el ámbito territorial (macro-localización), se debe determinar en qué parte del Área Metropolitana de Caracas se va a ubicar la empresa (Micro-localización); para ello, se seleccionaron dos sectores de Caracas que cuentan con las condiciones necesarias para su buen funcionamiento, por lo tanto, se aplicará el método cualitativo por puntos, el cual a través de una serie de ponderaciones permite determinar el mejor lugar para su instalación.

Tabla 16. Localización del proyecto

Factor relevante	Peso asignado	Posible Ubicación			
		Los Dos caminos		El Silencio	
		Calificación del 1-5	Ponderado	Calificación del 1-5	Ponderado
Acceso a servicios públicos	0,25	4	1	5	1,25
Disponibilidad de profesionales	0,10	4	0,4	4	0,4
Cercanía de los clientes	0,25	5	1,25	5	1,25
Condiciones de transporte	0,15	3	0,45	4	0,6
Costos del local, servicios, alimentos	0,25	2	0,5	5	1,25
	1		3,6		4,75

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Una vez implementado el método para determinar la micro-localización, se llega a la conclusión de que en El Silencio (Centro de Caracas) es el mejor sector para la implementación de la empresa de servicio de consultoría. Es importante tener en cuenta que este sector tiene fácil acceso y cuenta con gran afluencia de personas lo cual facilita en alguna medida el conocimiento de la oficina desde donde se ofrecerá los servicios. Por ello, se ha seleccionado una oficina que se encuentra ubicada en la avenida este 8, entre Santa Teresa y Cruz Verde, Edificio Metrobera Piso 5 Oficina 54, ya que cuenta con el espacio y la distribución necesaria para el montaje de la oficina.



Figura 12. Ubicación de la Oficina
Fuente: Elaboración Propia (2018)

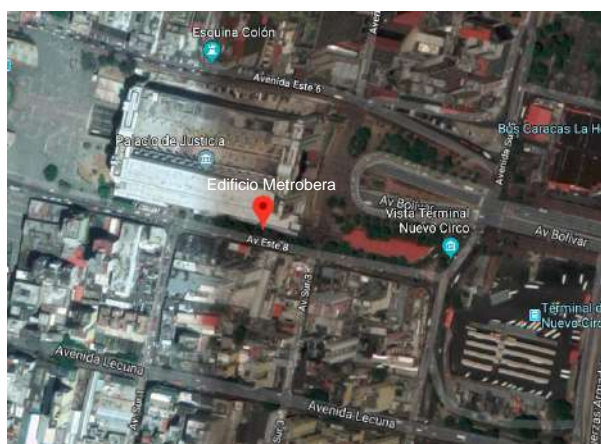


Figura 13. Geolocalización de la Oficina

Fuente: <https://www.google.co.ve/maps/place/Caracas,+Distrito+Capital> (2018)

5.3.3. Mobiliario y equipos

El mobiliario y equipos están conformados por los activos relacionados con los procesos de operación de la empresa consultora. Para el funcionamiento de la empresa de consultoría se hace necesario un equipamiento básico para el

funcionamiento de una oficina, que permita la prestación adecuada de los servicios, por lo tanto, se contará con equipos como:

Equipos de oficina:

- Laptop Lenovo T430
- Impresora Brother MFC-7840W
- Silla para oficina Cover Universal Strech Rotating
- Teléfono inalámbrico Panasonic 6.0
- Escritorio Challenger

5.3.4. Capital humano requerido

Con el fin de ofrecer adecuados servicios que permitan posesionar a la empresa en el mercado se debe vincular al personal que cuente con los conocimientos y experiencia necesarios para el desarrollo de los servicios ofrecidos y de esta manera crear la mejor imagen para los clientes, por lo tanto, el personal que se requiere para su desarrollo es:

5.3.4.1. Mano de obra directa

Son el personal que interviene directamente en el proceso operativo de la empresa, es decir, quienes van a ejecutar y prestar los servicios de asesoría y consultoría, por lo tanto, debido a que el servicio a prestarse es especializado, se requiere de 2 (dos) consultores.

5.3.4.2. Mano de obra indirecta

Es la mano de obra que no se relaciona directamente con el proceso de producción del servicio, pero son importantes para el funcionamiento de la empresa, para lo cual se requiere de un perfil como:

Tabla 17. Resumen del personal requerido

Cargo	Costo por hora
Abogado (Honorarios profesionales)	5 \$
Contador (Honorarios profesionales)	5 \$
2 Consultores especialistas en gestión de la calidad (Honorarios Profesionales)	20 \$
Total	50 \$

Fuente: Elaboración propia (2018)

5.3.5. Materiales (Papelería)

Constituyen los insumos necesarios para la operación de la empresa, pero se debe tener en cuenta que, al ser empresa de servicios, no requiere gran cantidad de ellos para su funcionamiento, por lo tanto, se utilizará materiales como: papel, tinta de impresora, sello, lápices, bolígrafos, entre otros elementos de papelería.

5.3.6. Distribución

Para el funcionamiento de la empresa, se requiere de una oficina de 50 metros cuadrados, dotada con un baño, cocina y espacio suficiente para ubicar dos escritorios, así mismo, debe tener acceso a servicios públicos (Agua, luz, teléfono, internet) y ubicada en el centro de la ciudad para facilitar la afluencia de los clientes, debido a que este sector tiene buenas condiciones de acceso. Es importante resaltar que es necesario que las instalaciones generen un buen ambiente de trabajo, ya que esto es fundamental para favorecer la productividad

de la empresa. Así mismo, el espacio disponible se utilizará en su totalidad, con el fin de que se maximice el beneficio de la inversión realizada. Por lo tanto, teniendo en cuenta la anterior descripción, se presenta un plano aproximado de la disposición necesaria para el funcionamiento de la empresa de consultoría en gestión de la calidad y de sus especificaciones correspondientes:

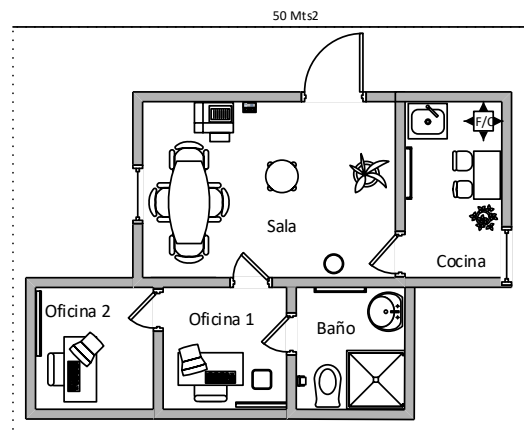


Figura 14. Distribución de la Oficina

Fuente: Elaboración propia (2018)

5.3.7. Estructura organizativa requerida

Será una organización de tipo personal que contará con una estructura organizacional por proyectos, por lo tanto, la plantilla de personal estará conformada por el propietario y unos pocos colaboradores, contratados sólo para la ejecución de tareas determinadas, asociadas a las siguientes áreas:

- Gerencia general
- Administrativa y financiera
- Análisis y diagnóstico
- Documentación e implementación
- Auditoría

- Certificación

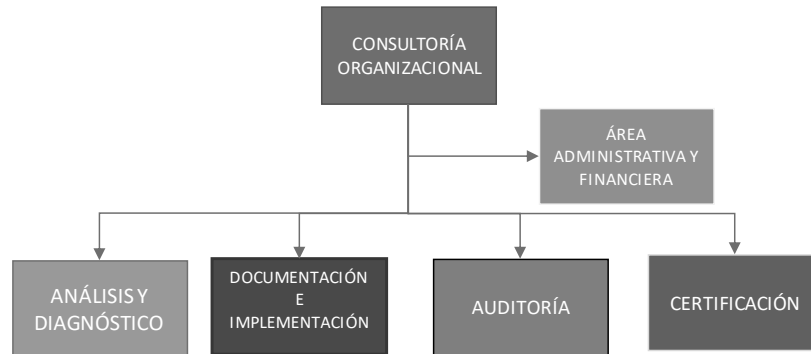


Figura 15. Estructura organizativa de la empresa de consultoría

Fuente: Elaboración propia (2018)

5.3.7.1. Perfiles de cargo requeridos

Para el buen funcionamiento de la empresa, se busca desarrollar las áreas anteriormente mencionadas, para los cuales se necesita los siguientes perfiles de cargos:

5.3.7.1.1. Perfil del Gerente General

Tabla 18. Perfil del Gerente General

Profesión	Ingeniero industrial o licenciado en administración
Especialización	Gerencia de Proyectos, Sistemas de gestión de la calidad
Experiencia	4 años en cargos similares
Actividades a desarrollar	Dirigir y coordinar a los consultores, buscar nuevos clientes, implementar estrategias que permitan asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa y garantizar la prestación adecuada de los servicios. Planificar y hacer seguimiento y control a los proyectos de servicios.

Fuente: Elaboración propia (2018)

5.3.7.1.2. Perfil del Personal administrativo y financiero

Tabla 19. Perfil del Abogado

Profesión	Abogado
Especialización	Derecho
Experiencia	2 años
Actividades a desarrollar	Se encarga de llevar los procesos de la gestión administrativa de la empresa, como la adquisición de los materiales y equipos, los registros contables, asuntos legales, manejo y resguardo de la información.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla 20. Perfil del Contador

Profesión	Contador público
Especialización	Tributario
Experiencia	2 años
Actividades a desarrollar	Llevar organizadamente la contabilidad de la empresa, presentar informes, mantener la empresa al día en el pago de impuestos y demás funciones relacionadas con el cargo.

Fuente: Elaboración propia (2018)

5.3.7.1.3. Perfil de los Consultores

Se encargan de proveer los servicios de consultoría externa en gestión de la calidad. Para comenzar se requiere de dos (2) consultores, uno para el área de Análisis y diagnóstico y Documentación e implementación, y otro para el área de Auditoría y Certificación.

Tabla 21. Perfil del Consultor

Profesión	Ingeniero industrial
Especialización	Especialista en sistemas de gestión de la calidad/auditor
Experiencia	2 años
Actividades a desarrollar	Realizar el levantamiento de la información. Realizar el análisis y diagnóstico de las organizaciones Implementar el sistema de gestión de la calidad. Documentar el sistema de Gestión de la Calidad Elaborar auditorías internas Apoyar en la certificación de la ISO 9001:2015

Fuente: Elaboración propia (2018)

5.3.8. Tipo de sociedad

La empresa será FIRMA PERSONAL la cual es un documento donde se declara ante el registrador mercantil comerciante y eso da derecho a usar un nombre comercial y a asumir las funciones que cumpliría cualquier empresa o sociedad mercantil, siendo un único socio, quien tiene todo el derecho a utilizar facturación con todas las de la ley.

5.4. Estudio Económico-Financiero

En esta parte del capítulo se determinarán el monto de los recursos económicos necesarios en Dólares para la realización del proyecto, a través de variables como son: Tasa Interna de Retorno (TIR), Flujo Neto de Efectivo (FNE), los cuales ayudarán a verificar si el proyecto es factible. A continuación, se presentan los cálculos para el área económica financiera:

5.5. Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por toda la inversión necesaria para la instalación y puesta en funcionamiento de la empresa de consultoría. La inversión inicial se presenta a continuación:

Tabla 22. Inversión inicial

Descripción	\$	%
Activos fijos (Mobiliario y equipos)		
Escritorio	80,00	0,6%
Silla de oficina	100,00	0,7%
Laptop	800,00	5,7%
Impresora	120,00	0,9%
Teléfono	30,00	0,2%
Silla para sala de espera	140,00	1,0%
Papelera	30,00	0,2%
Archivo	50,00	0,4%
Total activos fijos	1.350,00	10%
Otros activos		
Condominio 3 meses	1,50	0,0%
Total otros activos	1,50	0,01%
Capital de trabajo		
Aporte Inicial Caja	10.000,00	71,3%
Nómina 3 meses (Honorarios profesionales)	2.676,00	19,1%
Total capital de trabajo	12.676,00	90,37%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	14.027,50	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2019)

5.5.1. Mobiliario y equipos

Los mobiliarios y equipos están conformados por todos aquellos bienes necesarios para la operatividad de la empresa consultora. Estos bienes se comprarán nacionalmente y se presentan a continuación:

Tabla 23. Mobiliario y equipos

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total
Escritorio	2	40,00	80,00
Silla de oficina	2	50,00	100,00
Laptop	2	400,00	800,00
Impresora	1	120,00	120,00
Teléfono	2	15,00	30,00
Silla para sala de espera	1	140,00	140,00
Papelera	3	10,00	30,00
Archivo	1	50,00	50,00
TOTAL	7		1.350,00

Fuente: Elaboración Propia (2019)

5.5.1.1. Depreciación equipo de oficina

Tabla 24. Depreciación de equipos de oficina

Concepto	Valor
Total de equipos	1.350,00
Valor de salvamento (10%)	135,00
Monto de depreciación	1.215,00
Depreciación anual (5 años)	243,00

Fuente: Elaboración Propia (2019)

La depreciación se calculó utilizando el método de línea recta en un período de 5 años, con un valor de salvamento representado en 10% lo que arroja un total a depreciar de los activos de \$ 243,00 anual.

5.5.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo está conformado por una serie de recursos necesarios para que se lleve a cabo el funcionamiento de la empresa de consultoría.

El capital de trabajo inicial está conformado por un aporte inicial de caja y adicional a este, un monto en \$ 12.676,00 equivalente a tres meses de la nómina de personal para el primer año de operaciones. A continuación, se presenta el capital de trabajo:

Tabla 25. Capital de trabajo

Capital de trabajo (3 meses)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aporte inicial de caja	10.000,00					
Nómina de personal	2.676,00	3.612,60	4.877,01	6.583,96	8.888,35	11.999,27
Total capital de trabajo	12.676,00	17.112,60	23.102,01	31.187,71	42.103,41	56.839,61

Fuente: Elaboración Propia (2019)

5.5.3. Aporte inicial de Caja

El aporte inicial de caja es un monto de dinero colocado en un depósito bancario para cubrir cualquier imprevisto en el inicio de operaciones de la empresa. Se tiene un aporte inicial de \$ 10.000,00

5.5.4. Nómina de personal

Para el cálculo de la nómina se consideró el personal suficiente para iniciar las operaciones. Dicho personal es contratado bajo la modalidad de honorarios profesionales, por lo tanto, el costo es por Hora/hombre. El abogado y contador

son servicios contratados a destajo y sus honorarios tienen un costo de un salario mínimo por mes.

De acuerdo a lo anterior, el costo de la nómina del personal se calculó de la siguiente manera:

Tabla 26. Sueldos y salarios del personal

Cargo	Cantidad	Horas trabajadas Máximo	Costo por hora \$	Costo al mes \$
Gerente general	1	160	3,0	480,00
Abogado	1	8		6,00
Contador	1	16		6,00
Consultores especialistas en gestión de la calidad	2	160	2,5	400,00
Total	5		5,5	892,00

Fuente: Elaboración Propia (2019)

5.5.5. Sueldos proyectados

El siguiente cuadro refleja los sueldos proyectados en 5 años en función de lo establecido a lo largo de la investigación de acuerdo con un 35% de aumento.

Tabla 27. Sueldos y salarios proyectados

Años	Nómina anual \$
1	10.704,00
2	14.343,36
3	19.220,10
4	25.754,94
5	34.511,62

Fuente: Elaboración Propia (2019)

5.5.6. Determinación de los costos

Los costos están representados por costos de operación, estos están compuestos por los costos fijos de operación y los costos variables de operación.

Los costos de operación fijos son aquellos que no dependen del número de unidades producidas o servicios prestados, esto incluye, la electricidad, el agua y aseo, además del material de limpieza. A continuación, se presentan los costos fijos operativos:

Tabla 28. Costos fijos de operación

Insumos	Costo mensual \$	Costo anual \$
Servicio de electricidad	0,25	3,00
Servicio de agua	0,10	1,20
Servicio de internet	2,00	24,00
Sueldos y salarios	892,00	10.704,00
Condominio	0,50	6,00
Servicios generales	2,00	24,00
Servicio telefónico	0,30	3,60
Materiales de oficina	2,00	24,00
Materiales de limpieza	2,00	24,00
Mantenimiento portal web	0,50	6,00
Transporte	1	12,00
Total costos fijos	902,65	10.831,80

Fuente: Elaboración Propia (2019)

5.5.7. Costos operativos proyectados

De acuerdo a los costos determinados en el cuadro anterior deben proyectarse en el período de 5 años como resultado de la inversión realizada, los cuales como es normal, sufrirán un incremento del 35%.

Tabla 29. Costos operativos proyectados

Año	Costos operativos
1	10.831,80
2	14.622,93
3	19.740,96
4	26.650,29
5	35.977,89

Fuente: Elaboración Propia (2019)

5.5.8. Capacidad instalada

Es de gran importancia determinar la capacidad instalada de horas hombre, para obtener estos indicadores fue necesario calcular los ingresos que obtendrán una vez se encuentre en funcionamiento la consultora para ello, se utilizaron la capacidad instalada y el costo total de horas hombres.

Tabla 30. Capacidad instalada

	Horas hombre
Diarias	4
Mensuales	80
Anuales	960

Fuente: Elaboración Propia (2019)

5.5.9. Ingresos

Para el cálculo de los ingresos se determinó la capacidad utilizada para los años de proyección tomando en cuenta los resultados obtenidos en el estudio de mercado y el estudio técnico.

Una vez fijada la capacidad utilizada, se pasa a los precios de comercialización de los servicios, para mejor determinación, se realiza el siguiente cuadro:

Tabla 31. Ingresos por capacidad instalada

	Precio del servicio \$/año
Diarias	41,67
Mensuales	1.250,00
Anuales	15.000,00

Fuente: Elaboración Propia (2019)

De acuerdo a los ingresos determinados en el cuadro anterior deben proyectarse en el período de 5 años como resultado del estudio de inversión realizado, los cuales como es normal, sufrirán un incremento de 35% para cada uno de los años ocurrido. El cuadro siguiente refleja dicho costo:

Tabla 32. Proyección de ingresos de acuerdo a la capacidad instalada

Año	Ingresos \$/hora hombre
1	15.000,00
2	20.100,00
3	26.934,00
4	36.091,56
5	48.362,69

Fuente: Elaboración Propia (2019)

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Del número de empresas de tecnología encontradas en CAVEDATOS, solo se aplicó la encuesta a 8 empresas de desarrollo de software. Para determinar por medio de una fuente confiable el requerimiento del servicio prestado, el instrumento ha sido aplicado al personal de Dirección de cada empresa.

La encuesta consta de 12 preguntas (ver anexo) relacionadas con la necesidad de obtener el servicio y los resultados fueron los siguientes:

1. ¿Tiene usted un Sistema de Gestión de Calidad Implementado?

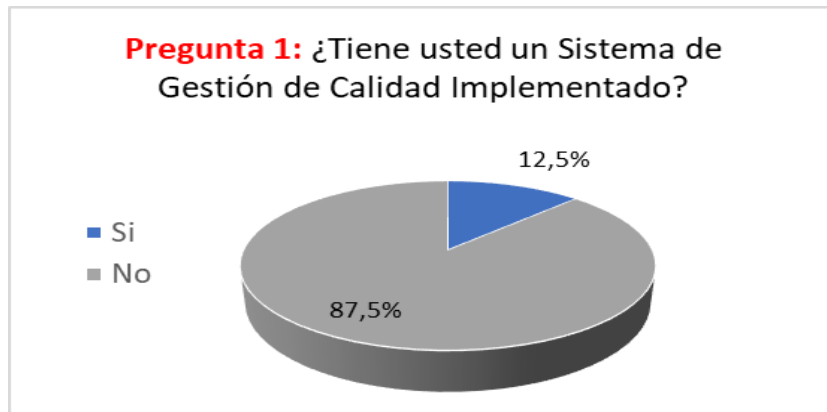


Gráfico 1. Número de empresas con sistema de gestión de calidad implementado

De acuerdo a esta primera pregunta, se obtuvo como resultado que, el 87,5% de las empresas de desarrollo de software, no cuenta con un sistema de gestión de la calidad implementado, por lo tanto, la empresa de consultoría tendrá la oportunidad de incursionar en este mercado.

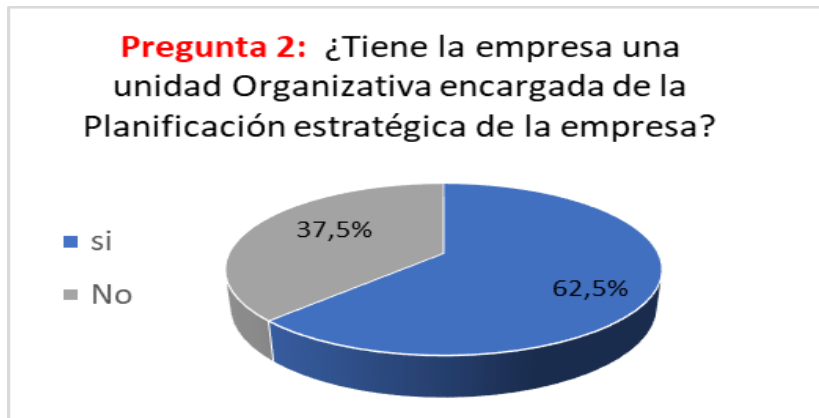


Gráfico 2. Número de empresas que cuentan con una unidad organizativa encargada de la planificación estratégica de la empresa

El 37,5% de las empresas no cuenta con una unidad organizativa encargada de la planificación estratégica de la empresa y el 62,5% si cuenta, quiere decir, que hay un porcentaje que se enfocan solo en los procesos medulares de desarrollo de software y no tienen procesos administrativos que apoye la operatividad de la empresa.

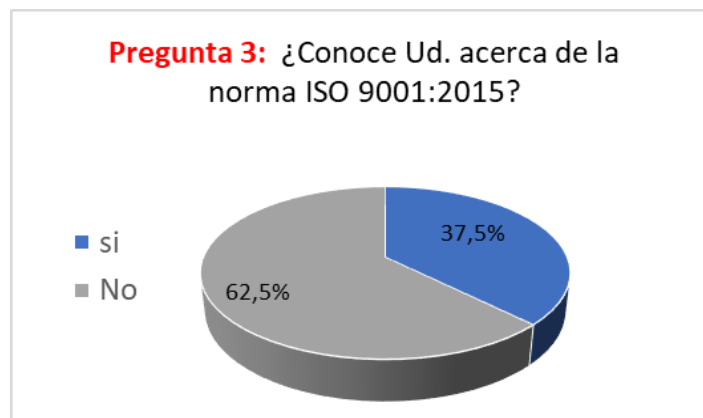


Gráfico 3. Número de empresas que conoce acerca de la norma ISO 9001:2015

El 62% de las empresas no conoce la norma ISO 9001:215 y solo el 37,5% si la conoce, por lo tanto, es una oportunidad para ofrecer el servicio y dar a conocer los beneficios de la implementación de la norma.

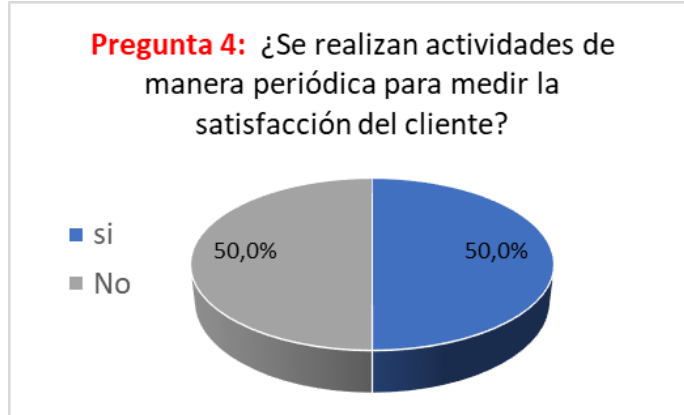


Gráfico 4. Número de empresas que realizan actividades periódicas para medir la satisfacción del cliente

EL 50% de las empresas mide la satisfacción del cliente, siendo esto una oportunidad para aplicar mejoras continuas en los procesos.

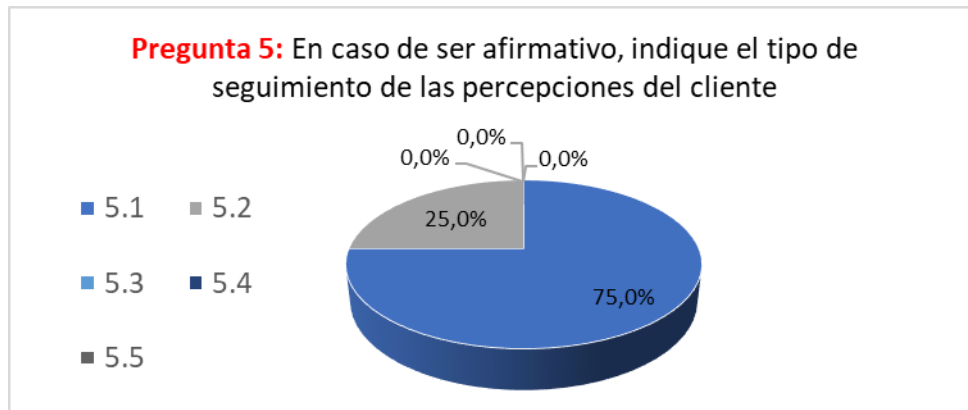


Gráfico 5. Tipo de seguimiento de las percepciones del cliente

El 75% de las empresas aplica encuesta, y el 25% realiza reuniones periódicas con los clientes, por lo tanto, cumplen con el requisito de la norma, sin embargo, es importante verificar si implementan las mejoras continuas con base a los resultados de los instrumentos aplicados.

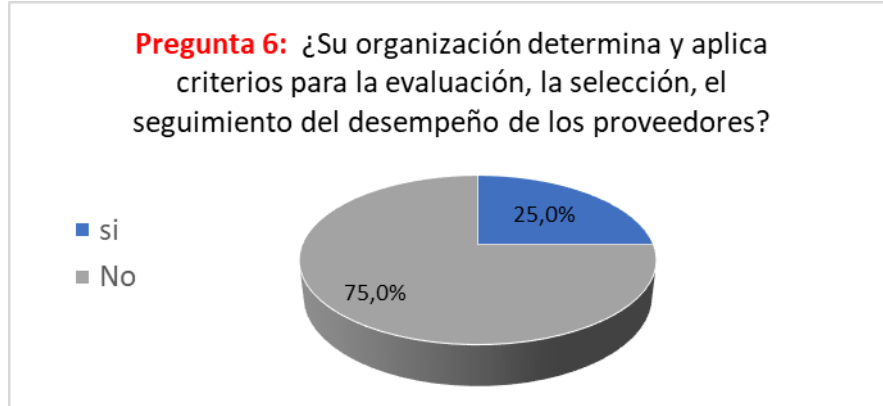


Gráfico 6. Cantidad de empresas que determina y aplica criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño de los proveedores

El 75% de las empresas no aplica criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño de los proveedores y el 25% si lo determina y aplica, por lo tanto, tendría mayor oportunidad en ingresar en el mercado, puesto que no tendría que concursar con otras empresas para ofrecer el servicio.

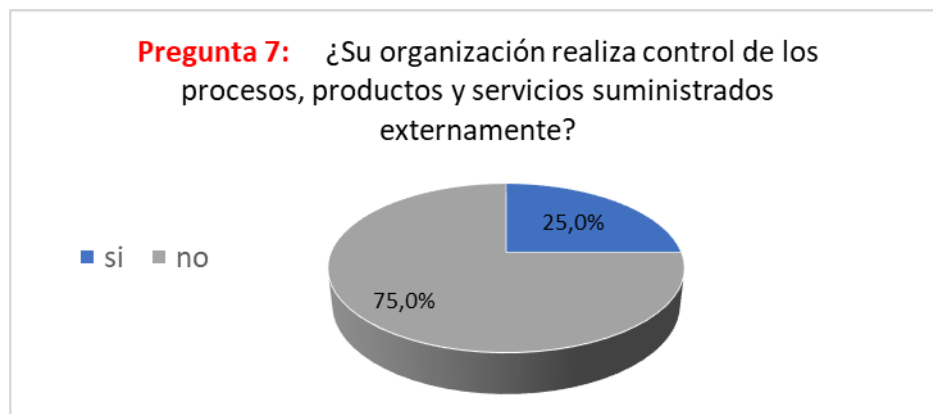


Gráfico 7. Cantidad de empresas que realiza control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

EL 25% de las empresas controla los procesos, productos y servicios que son suministrados externamente y el 75% no lo realiza.

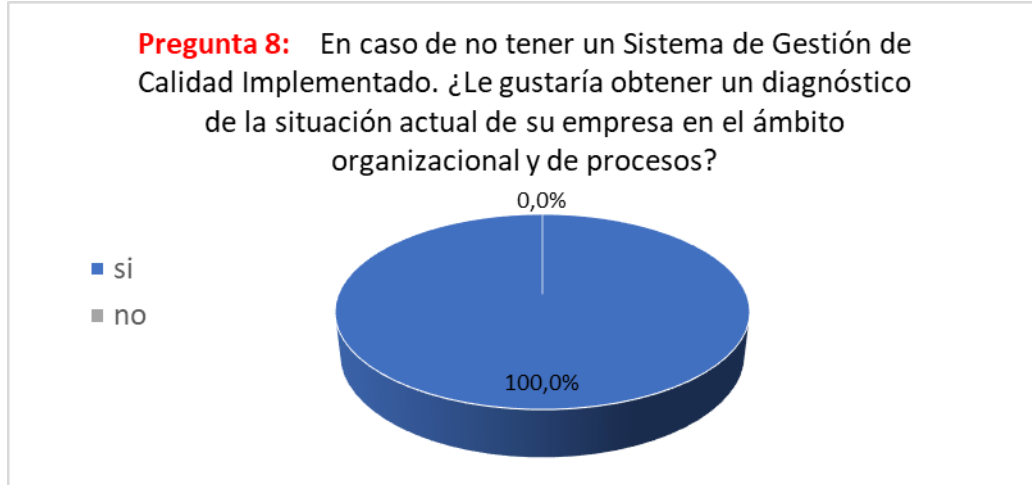


Gráfico 8. Cantidad de empresas que les gustaría obtener un diagnóstico de la situación actual de su empresa

Al 100% de las empresas les gustaría obtener un diagnóstico de su situación actual, en vista de tener muchos problemas en cuanto a la gestión de sus procesos, tales como: entregas tardías, insatisfacción del cliente, aumento de los tiempos de desarrollo, entre otras.

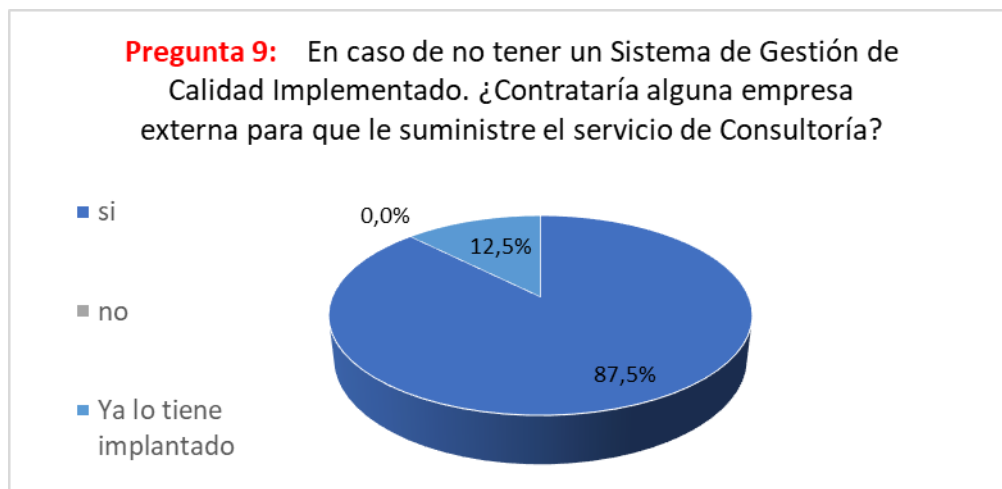


Gráfico 9. Cantidad de empresas que contratarían alguna empresa externa para el servicio de consultoría

El 87,5% de las empresas que aún no tiene implementado un sistema de gestión de la calidad, aceptan contratar una empresa externa que preste el servicio de consultoría, siendo una gran ventaja para el emprendimiento.

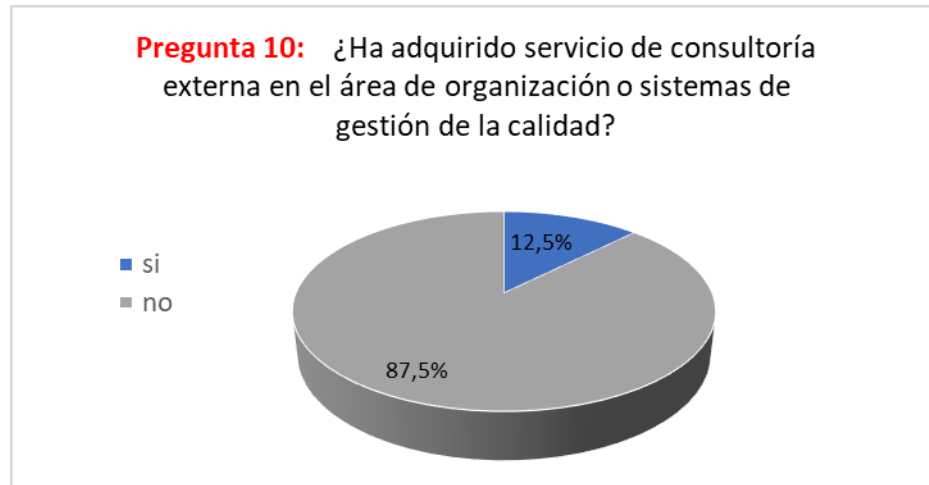


Gráfico 10. Cantidad de empresas que han adquirido servicio de consultoría externa en el área de organización o sistema de gestión de la calidad

El 87,5% de las empresas no han adquirido el servicio de consultoría externa en el área de organización o sistemas de gestión de la calidad, esto significa una excelente oportunidad para ofrecer el servicio a estas empresas.

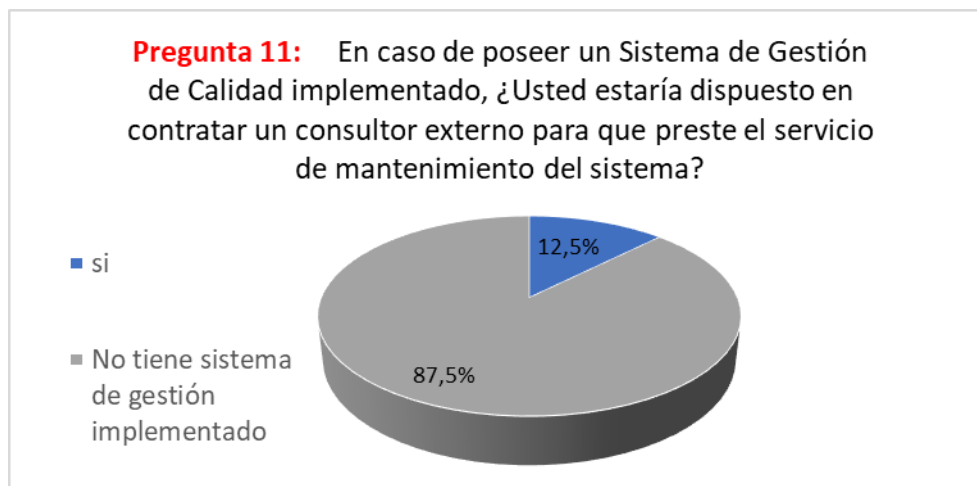


Gráfico 11. Cantidad de empresas que están dispuestas a contratar un consultor externo para que preste el servicio de mantenimiento del sistema

El 12,5% de las empresas están dispuestas a contratar un consultor externo para el servicio de consultoría de mantenimiento de sistema, siendo esto también una oportunidad para la empresa de consultoría.

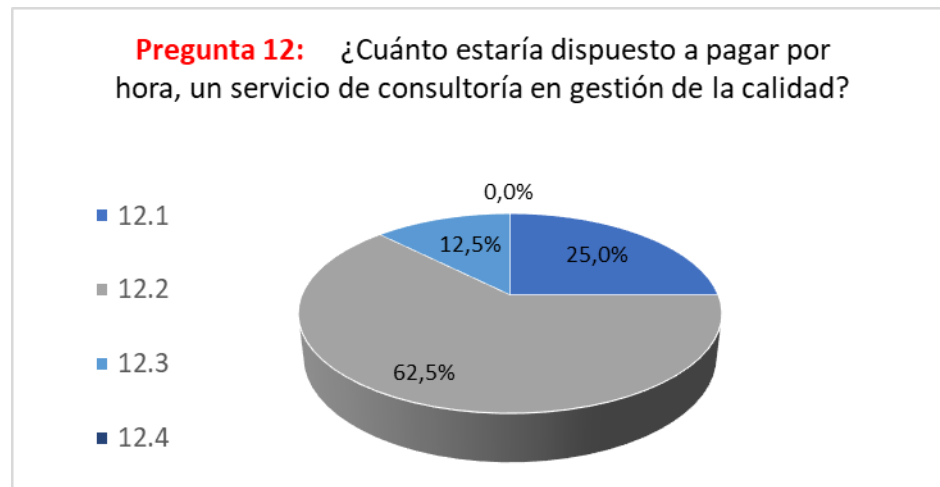


Gráfico 12. Precio que estarían dispuestos a pagar las empresas por el servicio de consultoría

Con respecto a esta pregunta, se obtuvo que:

- El 25% estaría dispuesto a pagar de 10\$/hr a 50\$/Hr.
- El 62,5% estaría dispuesto a pagar de 50\$/Hr a 100\$/Hr.
- El 12,5% estaría dispuesto a pagar de 100\$/Hr a 150\$/Hr

En función de los resultados de la encuesta aplicada a las empresas de desarrollo de software, se puede inferir que existe necesidad por parte de estas empresas de optimizar sus procesos a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad, además, ninguna empresa de consultoría les había ofrecido dicho servicio, por lo tanto, la constitución y puesta en marcha de la empresa de consultoría en gestión de la calidad tendría aceptabilidad en el mercado meta.

6.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

El estudio económico financiero proporcionó la información contable necesaria para la evaluación final del proyecto, En esta etapa se llevó a cabo la elaboración de:

- Estado de ganancias y pérdidas
- Análisis de flujo de fondos
- Flujo de caja operativo
- Rentabilidad de la inversión

6.3. Estado de ganancias y pérdidas

Refleja los resultados monetarios de las operaciones de la empresa en períodos de 1 año. El impuesto sobre la renta representa un 35% y se puede observar la utilidad neta en cada año de proyección. El estado de ganancias y pérdidas es el siguiente:

Tabla 33. Estado de ganancias y pérdidas proyectado a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de ingresos	15.000,00	20.100,00	26.934,00	36.091,56	48.362,69
Egresos					
Costos de operación	10.831,80	14.622,93	19.740,96	26.650,29	35.977,89
Total egresos	10.831,80	14.622,93	19.740,96	26.650,29	35.977,89
Utilidad en operaciones	4.168,20	5.477,07	7.193,04	9.441,27	12.384,80
Depreciación	243,00	242,00	241,00	240,00	239,00
Utilidad antes del impuesto	3.925,20	5.235,07	6.952,04	9.201,27	12.145,80
I.S.L.R (34%)	1.373,82	1.832,27	2.433,22	3.220,44	4.251,03
Utilidad neta	2.551,38	3.402,80	4.518,83	5.980,83	7.894,77

Fuente: Elaboración propia (2019)

6.4. Análisis del flujo de fondos

El flujo de fondos está compuesto por las entradas de efectivo menos las salidas de efectivo, obteniéndose como resultado el saldo en caja desde el inicio (año 0) hasta el último año de proyección (año 5).

El impuesto sobre la renta se empieza a pagar a partir del segundo año (año 2).

El saldo en caja al inicio (año 0), corresponde al capital de trabajo aportado por los accionistas para el inicio de las operaciones de la empresa. El análisis del flujo de fondos se presenta a continuación:

Tabla 34. Análisis de flujo de fondos proyectado a 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial Capital de trabajo \$		2.676,00	3.612,60	4.877,01	6.583,96	8.888,35
Utilidad en operaciones \$		4.168,20	5.477,07	7.193,04	9.441,27	12.384,80
Inversión inicial \$	14.027,50					
Ingreso total \$		6.844,20	9.089,67	12.070,05	16.025,23	21.273,15
Uso de los fondos						
Compra Mobiliario y Equipos	1.350,00					
Otros activos	1,50					
I.S.L.R (34%)		1.373,82	1.832,27	2.433,22	3.220,44	4.251,03
Egreso total	1.351,50	1.373,82	1.832,27	2.433,22	3.220,44	4.251,03
Saldo en caja \$	12.676,00	5.470,38	7.257,40	9.636,84	12.804,79	17.022,12

Fuente: Elaboración propia (2019)

6.5. Flujo de caja operativo

El flujo de caja operativo mide el efectivo generado por las operaciones de la empresa. El efectivo en cada período es el resultado de: (Ingresos por ventas - Costos operativos - (depreciación) – impuesto sobre la renta). El flujo de caja operativo se presenta a continuación:

Tabla 35. Flujo de caja operativo proyectado a 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta \$		15.000,00	20.100,00	26.934,00	36.091,56	48.362,69
Costos operativos		10.831,80	14.622,93	19.740,96	26.650,29	35.977,89
Depreciación		243,00	242,00	241,00	240,00	239,00
Utilidad bruta en ventas		3.925,20	5.235,07	6.952,04	9.201,27	12.145,80
I.S.L.R (34%)		1.373,82	1.832,27	2.433,22	3.220,44	4.251,03
Utilidad neta en ventas		2.551,38	3.402,80	4.518,83	5.980,83	7.894,77
Inversión	14.027,50					
Fujo de caja \$	14.027,50	2.551,38	3.402,80	4.518,83	5.980,83	7.894,77

Fuente: Elaboración propia (2019)

6.6. Rentabilidad de la inversión

A través de los cálculos realizados y estableciendo una tasa de descuento del 28% se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 36. Rentabilidad de la inversión proyectado a 5 años

Inversión inicial	14.027,50				
Tasa	10%				
N° de años	5				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	2.551,38	3.402,80	4.518,83	5.980,83	7.894,77
$(1+r)^n$	1,1	1,21	1,331	1,4641	1,61051
$F_n/(1+r)^n$	2319,436364	2812,227686	3395,06305	4084,984324	4902,030631

VP= F0 + F1/(1+r) + F2/(1+r)2 + + Fn/(1+r)n
VPN = 3.486,24

-14.027,5	2.551,38	3.402,80	4.518,83	5.980,83	7.894,77
TIR = 18%					

Año	Flujo de efectivo	
1	10.831,80	PRI= 1,218540334 años 2,622484003 meses 18,67452009 días
2	14.622,93	
$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$		PRI= 1 año, 2 meses, 18 días

Donde:
a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.
b = Inversión Inicial.
c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.
d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Valor presente neto mayor que cero, $VPN > 0$, el resultado fue 3.486,24 Bs. S.

Tasa Interna de Retorno mayor que Tasa de Descuento, $TIR > 18\%$ con una tasa de descuento del 10%.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el proyecto es un estudio factible y rentable ya que el valor presente neto es mayor que cero (0) y se estima una recuperación de 1 año, 2 meses y 18 días del total del capital aportado.

6.7. Modelo CANVAS para empresa consultora

Una vez realizado el estudio de factibilidad financiero y económico y determinada la rentabilidad del proyecto como un proyecto viable, se elaboró el modelo de negocio utilizando la metodología CANVAS BUSINESS, que se explica a continuación:

6.7.1 Segmentación de clientes

De manera inicial se tiene previsto que el modelo de negocio de la empresa de consultoría de servicios se enfoque en el segmento de clientes del Área Metropolitana de Caracas, cabe destacar que solo por ahora se encargará de prestar servicios a empresas de desarrollo de software.

6.7.2 Propuesta de valor

Dentro de la propuesta de valor descrita por el modelo, se creará valor según:

- Dar al cliente la facilidad en la gestión de servicios debido a la proximidad ya que es una empresa que estará ubicada en la zona.
- Brindar al cliente la mejor calidad en cuanto a prestación de los servicios ofrecidos por la empresa.

- Aseguramiento y cumplimiento en los tiempos programados y costes de los proyectos.

6.7.3 Canales

En este bloque encontramos una de las principales fortalezas para la base del modelo de negocio, esto será gracias a la creación de un portal web y a las visitas comerciales que crearán una mejor relación con los clientes garantizando un mayor compromiso y experiencia a la hora de ser contratados.

6.7.4 Flujo de ingresos

Inicialmente en nuestro modelo los flujos serán los siguientes:

- Venta de servicios en asesoría y consultoría en Sistema de Gestión de la Calidad
- Los servicios de consultoría se cobrarán por hora de consultoría establecida por un precio de 50 \$/Hora

6.7.5 Estructura de costos

Nuestro modelo al buscar una alta creación de valor, pero con un resultado final de precio competitivo, no necesariamente el más bajo. Los costos fijos existentes en el modelo serán:

- Servicio de electricidad
- Servicio de agua
- Servicio de internet
- Sueldos y salarios
- Condominio
- Servicios generales
- Servicio telefónico

- Materiales de oficina
- Materiales de limpieza
- Mantenimiento portal web
- Transporte

6.7.6 Aliados claves

Para este caso se tiene los siguientes aliados claves:

- Las alianzas estratégicas entre empresas outsourcing no competidores, está asociación es de suma importancia para el modelo ya que para la auditoría externa y certificación no se cuenta con la acreditación requerida.
- Los proveedores de suministros será parte importante para el cumplimiento de los tiempos de entrega.

6.7.7 Actividades clave

El producto final entregado al cliente es el resultado de una serie de transformaciones iniciando en la asesoría/consultoría y terminando en la ejecución del servicio. Dentro de las actividades claves se encuentran:

- Diagnósticos de la situación actual de la empresa
- Asesoría y/o consultoría en implementación del sistema de gestión de la calidad.
- Auditoría del sistema de gestión de la calidad
- Mantenimiento del sistema de gestión de la calidad

6.7.8 Recursos clave

En este caso tenemos que los recursos clave relacionados al modelo de negocio son:

Personal: La selección de nuestros colaboradores y asesores

Localización: Una buena localización es indispensable para que el modelo sea efectivo ya que garantizará el contacto con el mayor número de clientes posible en la zona.

Normas ISO: Para el desarrollo de los proyectos es indispensable contar con las normas actualizadas y disponibles para que la implementación del sistema sea realizada de acuerdo a los estándares.

Plataforma WEB: una forma de llegar a nuestros clientes y mostrar de manera amplia los servicios que ofrecemos.

6.7.9 Relación con el cliente:

Basados en el modelo, nuestra relación será de tipo humano (persona) motivado por la manera que se adquiere el servicio.



Figura 16. Modelo CANVAS para una empresa de consultoría en gestión de la calidad
Fuente: Elaboración propia (2018)

6.8. Propuesta de servicio

La empresa de consultoría ofrecerá un servicio el cual estará ligado directamente con el cliente debido a que cada cliente tiene sus propios problemas y sus propios requerimientos, el método de comercialización a utilizar será el de una relación Directa No Exclusiva. Adicionalmente a esto, como una manera de hacer publicidad al servicio, se aplicarán acciones iniciales de la siguiente manera, pero siempre con el método de Relación Directa No Exclusiva:

1. Teniendo en cuenta que las redes sociales son una herramienta de difusión de información gratuita, inicialmente se hará una campaña de expectativa para dar a conocer por este medio, que existe una nueva empresa para facilitar y apoyar con la implementación del sistema de gestión de calidad.
2. Después de tener la base de datos de los clientes potenciales, se realizarán visitas a la alta gerencia para la presentación de los servicios, resaltando las características, beneficios y ventajas diferenciadoras de la empresa.
3. Se diseñará una página Web mediante la cual se abrirá la opción de recibir cotizaciones, y se realizará la promoción enviando el brochure al correo electrónico de los clientes potenciales. Los Asesores también serán una herramienta importante en esta área pues deberán ir a buscar al cliente, con el fin de dar información más personalizada.

Para hacer la descripción técnica del Servicio y del producto prestado es necesario hacer una breve relación de algunos conceptos básicos. De acuerdo a esto, se iniciará con las asesorías en temas de Gestión de Calidad o en certificación de productos. Estas consisten en apoyar y dar claridad a los clientes en cuanto a temas que sean pertinentes con su área de interés con el fin de brindar opiniones y soluciones óptimas, permitiéndoles tomar decisiones

contextualizadas y aterrizadas en cuanto a certificaciones se refiere. Con las consultorías se busca ir un poco más allá, evaluando no solo la necesidad puntual que tiene el cliente, como en la asesoría, sino se tienen en cuenta los objetivos de la organización, la visión, la misión, el estado actual de la empresa y del sector, se realizan planes de ejecución y se capacita en caso de ser necesario al personal que intervendrá en las decisiones tomadas.

En cuanto a la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad es necesario tener en cuenta que su paso a paso es mucho más largo ya que se acompaña al cliente en todo el proceso de adaptación con la norma, se realizan capacitaciones, se facilitan documentos, se busca la manera de no perturbar el desarrollo normal de la organización, pero se brindan algunas herramientas con el fin de hacer todo más productivo y eficiente. En esta parte de la implementación no se dan opciones de realización, sino que por el contrario se explica cuáles son los factores que se deben cambiar, mejorar, renovar o actualizar con el fin de mejorar el desempeño de los procesos. Las normas que se manejarán de manera inicial será la ISO 9001:2015, donde inicialmente hay que aclarar que es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

La estructura de implementación de esta norma es:

1. Inicialmente se debe saber que requisitos exige la norma, cual es el fin de la misma y los beneficios que pueden adquirir
2. Luego se debe realizar una comparación de lo que se tiene actualmente con lo que la norma exige
3. Luego se procede a realizar la documentación.

4. Se capacita en los procedimientos que se hayan estandarizado, siempre teniendo en cuenta que la norma se debe ajustar a la empresa y no viceversa
5. Se realiza una auditoría Interna previa.
6. Y por último se contacta al ente certificador para que realice el proceso respectivo de evaluación

El servicio ofrecido (asesoría/consultoría) va dirigido a empresas que cumplan con las siguientes características:

- Empresas de desarrollo de software que están iniciando sus labores con la implementación.
- Poseer procesos productivos establecidos que tengan relación directa con la naturaleza del negocio. Ejemplo: planificación, diseño, desarrollo, instalación, entre otros.
- Tener el apoyo estratégico de la gerencia de la empresa para los cambios organizacionales que se deban realizar para la implementación o mejora de los sistemas de gestión de calidad.
- Tener la capacidad de incluir dentro de su presupuesto un rubro para la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión.

6.9. Pasos para la prestación del servicio de consultoría

1. Se reciben las solicitudes del cliente, en las que inicialmente se realizará un diagnóstico de la situación real y actual de la organización,
2. Se desarrolla una propuesta de acuerdo al diagnóstico inicial,
3. Con la ayuda y autorización de la organización se procede a implementar y documentar la implementación del sistema de gestión de la calidad
4. Para cerrar el ciclo de implementación, se realiza una evaluación de los resultados obtenidos y se entrega un informe final a la empresa.

5. Se evalúan los resultados de la implementación del sistema de gestión y se aplica la mejora continua.

Los pasos anteriores se realizarán independientemente del tipo de solicitud del cliente, donde se analice, diagnostique y proponga un plan de mejora, o, una consultoría, la cual es más extensa y se realiza cuando la organización posea un problema específico identificado con anterioridad sobre un producto o proceso.

En búsqueda de que el cliente sienta una mayor y mejor atención, se prestará el servicio de mantenimiento o revisión anual del sistema de gestión de la calidad.

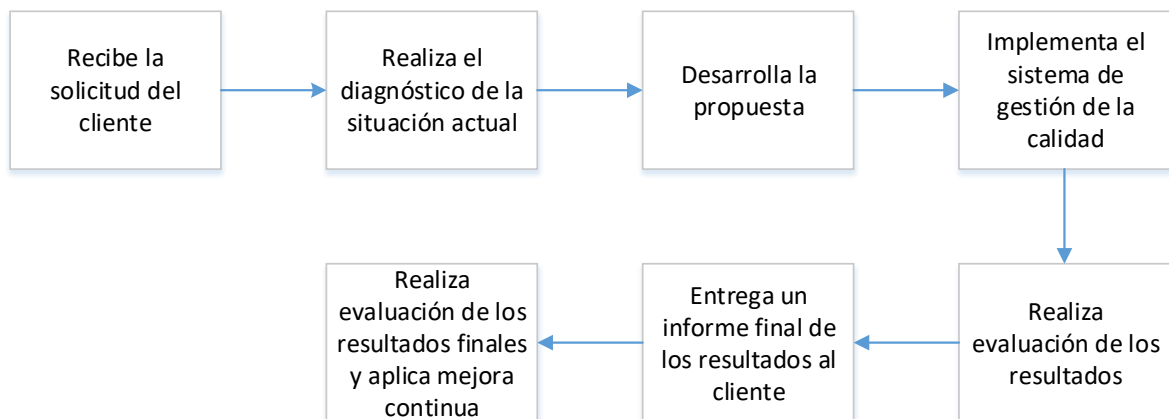


Figura 17. Flujograma del proceso macro de consultoría en gestión de la calidad
Fuente: Elaboración propia (2019)

El servicio en general tendrá una duración de 10 meses, tal y como se indica a continuación:

Tabla 37. Plan de actividades en meses

SERVICIOS A OFRECER POR CONSORG	PLAN DE ACTIVIDADES EN MESES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Diagnóstico de la situación actual	■									
2. Elaboración de la Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad	■	■	■	■	■	■	■			
3. Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad		■	■	■	■	■	■	■	■	
4. Auditoría Interna de Implementación del Sistema									■	
5. Apoyo en la obtención de la certificación de la ISO 9001:2015										■

Fuente: Elaboración propia (2018)

CAPÍTULO VII LECCIONES APRENDIDAS

Una de las cosas que llevaron al éxito el desarrollo de este TEG fue el conocimiento en el área de Sistemas de Gestión de la Calidad y la experiencia profesional aprendida, el cual permitió definir el servicio a prestar y a que nicho de mercado iniciar el emprendimiento, así como, elaborar la evaluación técnica-operacional del TEG.

Otro factor importante para el éxito del TEG, es la exhaustiva investigación bibliográfica, información de las páginas WEB y trabajos de grado, el cual permitió obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento en el TEG.

Como estrategia de negocio, se adaptarán los procesos y áreas de conocimiento de Gestión de Proyectos para la creación, planificación y desarrollo de los proyectos de servicios en el área de calidad, en función a la vanguardia y de acuerdo a los cambios continuos del entorno, que permita a la empresa estar en constante evolución y crecimiento gradual y sostenible.

El desconocimiento sobre el tema económico y financiero, así como, de las normas APA, generó una curva de aprendizaje alto, por lo que el TEG no se culminó en el tiempo establecido en el cronograma de trabajo. Sin embargo, lo importante de esto fue el aprendizaje que se obtuvo para aplicarlo en proyectos futuros sobre el cálculo de la tasa de descuento, el VAN y el TIR. No obstante, se espera realizar un nuevo cálculo antes de iniciar con el proyecto, en conjunto con un especialista del área financiera.

Para iniciar un proyecto, es importante la planificación, ya que ella, puede que el proyecto falle durante su desarrollo y no se prevé los factores, premisas o condiciones que afecten la consecución de los objetivos. Para este TEG, solo se

desarrolló hasta el proceso de inicio, obteniendo resultados producto de un estudio de factibilidad que permitirá con la planificación del proyecto de creación de la empresa de consultoría.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Referente a la formulación inicial del problema sobre la factibilidad de creación de una empresa de Consultoría en Gestión de la Calidad que brinde servicios a empresas de desarrollo de software. Se puede concluir que:

- Un proyecto de creación de empresa se encuentra dentro de los procesos de la gerencia de proyectos, ya que el mismo se ha visualizado de acuerdo a la secuencia de fases típicas en el ciclo de vida del proyecto propuesta por el Project Management Institute, al igual que cualquier otro tipo de proyecto.
- La evaluación de factibilidad de un proyecto se encuentra dentro del proceso de iniciación, el cual sirve para visualizar la empresa y evitar en lo posible riesgos que puedan afectar el emprendimiento, y anticipar el entorno al cual se enfrentará los emprendedores y decidir con su continuidad, así como tomar las acciones requeridas para lograr los objetivos propuestos.
- El presente estudio se visualizó dentro del marco de investigación aplicada del tipo de proyecto factible.
- A través de la evaluación de la factibilidad se realizó el análisis interno utilizando la metodología de las 7S de McKinsey, el análisis externo con la metodología de las 5 fuerzas de Porter. A través de este análisis se realizó la matriz D.O.F.A, donde se determinó como utilizar las fortalezas de la empresa para enfrentar las amenazas que se puedan presentar en el entorno, así mismo, se analizaron las debilidades de la empresa y como aprovechar las oportunidades del entorno.

- A nivel de mercado existe una amplia y creciente oportunidad de aceptación, teniendo en cuenta la cobertura que el sector de consultoría en gestión de la calidad ha tenido en los últimos años.
- Para identificar objetivamente estas empresas se tuvo en cuenta las encuestas realizadas en donde 7 de las 8 empresas encuestadas no cuentan con un sistema de gestión de calidad implementado y les gustaría implementarlo.
- En cuanto a la competencia, se puede decir que a pesar del número existente de empresas que prestan servicio de asesoría en el Área Metropolitana de Caracas, no ofrecen servicios directamente a las empresas de desarrollo de software, lo que quiere decir, que estas empresas no son el tipo de clientes que están siendo atendidos por la competencia, dejando abierto el campo para la incursión de esta nueva empresa.
- El proyecto es viable para lograr el éxito comercial, de acuerdo a lo planteado en la evaluación de la factibilidad técnico y económica.
- A pesar de requerir una alta inversión, al correr de los años el mismo proyecto es capaz de solventarla. El proyecto genera valores positivos durante todos sus periodos. Presentando una TIR de 18%. La recuperación de la inversión se tendría en menos de tres años.

RECOMENDACIONES

- Implementar el plan del proyecto para la creación de la empresa de consultoría, ya que, según los resultados obtenidos, el proyecto es factible.
- Realizar el análisis de factibilidad en moneda extranjera y moneda local al momento de iniciar el proyecto, a los fines de obtener los costos actualizados que permita evaluar la factibilidad económica del proyecto.
- Construir el plan de negocios de acuerdo a los resultados del presente TEG, que permita definir las estrategias, los objetivos y metas para el desarrollo sostenible y rentable de la organización.
- Hacer el seguimiento y control de los objetivos propuestos para evaluar el desempeño, implementar acciones correctivas que conlleve al mejoramiento continuo de la empresa.
- Pasado el primer año de las operaciones, evaluar la factibilidad del negocio, a fin de proyectar el crecimiento de la empresa, penetrar en otros mercados y asegurar la rentabilidad de la misma.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas de consultoría de diferentes ámbitos, para fortalecer el servicio y garantizar la satisfacción del cliente.

REFERENCIAS

- Alan. Sistema de negocios ¿De qué hablamos? [Documento en línea]. Disponible en: <https://credilike.me/blog/sistema-de-negocios/> [consulta 2018 octubre]
- Arias, F. (1997). *El proyecto de investigación*. (3^{ra}. ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Balestrini, M (1997). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (7^{ma} ed.). Venezuela: Consultores Asociados BL.
- Barona, L. (2010). *Plan de negocio para la creación de una empresa que ofrece el servicio integral de soporte técnico de computadores para el hogar y la microempresa en la ciudad de Cali*. (Trabajo especial de grado de pregrado no publicado). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia
- Barringer, (2010). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. (3^{ra}. Ed.). Australia: Pearson Prentice Hall.
- Bustamante, R. (2009). *La consultoría en gestión organizacional en el Valle de Aburrá. Análisis de su calidad en cuanto a las competencias de los consultores y a la metodología utilizada*. (Trabajo especial de grado de Maestría no publicado), Universidad de EAFIT, Medellín, Colombia.
- Caldera, E. (2010). *Desarrollo de un plan de negocios para el proyecto de creación de una empresa asesora de proyectos de construcción*. (Trabajo especial de grado de Postgrado no publicado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

- CAVECON: Servicios. [Página en línea]. Disponible en: <http://www.cavecon.org.ve>. [Consulta 2018 octubre].
- Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias. Guía para la creación de empresas. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=3>. [Consulta 2018 noviembre]
- Código de Comercio (2011). Gaceta Oficial N° 39.623 de fecha 24 de febrero de 2011.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.453, marzo 3, 2000.
- Colegio de Ingenieros de Venezuela. Reglamento Interno. [Documento en línea]. Disponible en: www.civ.net.ve. [Consultado 2018 octubre 10].
- Domínguez, J. (2010). *Plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría en Bogotá*. (Trabajo especial de grado de Pregrado no publicado). Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia.
- Fajardo, B. (2013). *Creación de una empresa de consultoría en gestión y formulación de proyectos, especializada en entidades territoriales receptoras de regalías*. (Trabajo especial de grado de Postgrado no publicado). Universidad de EAN, Bogotá, Colombia.
- Fandiño, L. (2010). *Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías y consultorías para las PYMES en el área metropolitana de Bucaramanga*. (Trabajo especial de grado de Pregrado no publicado). Universidad EAN, Bucaramanga, Colombia.
- Frías, A (2015). *Plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión de seguridad, salud,*

medio ambiente y calidad. (Trabajo especial de grado de Maestría no publicado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

- Gaël Grasset. Fijación de Precios basado en la competencia. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-basados-en-la-competencia>. [Consulta 2018 diciembre].
- Gaël Grasset. Fijación de Precios basado en la competencia. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-por-penetracion>. [Consulta 2018 diciembre].
- Gobierno de España, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: Crea tu empresa paso a paso. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/Creatuempresapasoapaso.aspx>. [Consulta 2018 diciembre]
- Gobierno de España, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: Decisión de crear tu empresa. [Documento en línea]. Disponible en: www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/Paginas/DecisionCrearEmpresa.aspx. [Consulta 2018 diciembre]
- Kurb, M. (1986). *La consultoría de empresas*. (3^{ra} ed.). Balderas, México: Limusa.
- Moya, M. (2016). Estrategia: Calidad de Servicio. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2278-estrategia-calidad-de-servicio>. [Consulta 2018 noviembre]
- Ley de Derechos de Autor. (1993). Gaceta Oficial N° 4.638 Extraordinaria de fecha 1 de octubre de 1993, agosto 14, 1993.

- Ley de ejercicio de la ingeniería arquitectura y profesiones afines. (1958). Decreto número 444 del Colegio de Ingenieros de Venezuela de fecha 24 de noviembre de 1958.
- López, I. (2014). *Plan para la creación de una empresa de consultoría de sistemas de gestión de calidad, soportado en herramientas de software.* (Trabajo especial de grado de Pregrado no publicado), Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia.
- Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores, Justicia y Paz. (2014). Gaceta Oficial N° 40.332. Resolución N° 019 de fecha 13 de enero de 2014.
- Muñoz, B. (2010). *Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría dedicada a gestionar la responsabilidad social empresarial en organizaciones de mediano tamaño de la ciudad de Bogotá D.C.* (Trabajo especial de grado de Pregrado no publicado), Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Observatorio Estratégico Tecnológico: Metodología para generar un plan de negocio. [Documento en línea]. Disponible en: https://portaldoc.itesm.mx/pls/portaldoc/docs/PORA3_1_20012012102010.pdf. [Consulta 2018 marzo].
- Palacio, E.: ¿Cómo hacer el estudio de mercado de un plan de negocio? [Documento en línea]. Disponible en: <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2010/11/04/como-hacer-el-estudio-de-mercado-de-un-plan-de-negocios/>. [Consulta 2018 marzo]
- Palacio, E.: ¿Cómo hacer el estudio técnico de un plan de negocio? [Documento en línea]. Disponible en:

<https://crearunaempresaya.wordpress.com/2010/11/02/como-hacer-el-estudio-tecnico-del-plan-de-negocios/>. [Consulta 2018 marzo]

- Palacio, E. *Para tener en cuenta al elaborar un plan de negocios*. [Documento en línea]. Disponible en: <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2010/10/13/02/>. [Consulta 2018 marzo]
- Palella, S. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (2^{da} ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Prado, J. (2016). *Creación de una consultora sobre gestión de procesos de servicio de atención al cliente en una tienda naturista*, (Trabajo especial de grado de Maestría no publicado) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI (2017). *Guía a los fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK® GUIDE)* (7ma Edición)
- PWC Interaméricas. *¿Qué es Consultoría?* [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html>. [Consulta 2018 octubre]
- Rivera, E. (2005). *Plan de negocios: Estrategia Inteligente*. CICESE [Documento en línea]. Disponible en: <http://ribuni.uni.edu.ni/1334/1/39762.pdf>. [Consulta 2018 abril]
- Rodríguez, K. (2012), *Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría en optimización de procesos e identificación de sistemas de información que soporte los procesos para el sector Palmicultor en*

Colombia. (Trabajo especial de grado de Postgrado). Escuela de Administración de Negocios EAN, Bogotá, Colombia.

- Sabino, Carlos A. (1986). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo
- Tamayo, M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. Limusa Bogotá-Colombia.
- Veciana, J. (2005). La creación de empresas. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.uv.es/creaemp/veclana2005Libro.pdf>. [Consulta 2018 octubre]

ANEXOS

Anexo A. Encuesta Cuestionario a empresas de desarrollo de software

Objetivo del Instrumento	Que su empresa aporte información que permita conocer su percepción con respecto al servicio de gestión de la calidad.
Público objetivo	Empresas de desarrollo de Software
Uso que se dará a la información	La información obtenida de la aplicación del instrumento se usa con fines estrictamente académicos, para investigación. La información será manejada confidencialmente, guardando la identidad de los informantes.
Estructura del instrumento	Consta de preguntas de tipo selección simple
Tiempo estimado	Aproximadamente 5 minutos, la aplicación se realiza en forma presencial en las instalaciones de la empresa de desarrollo de software

Datos de la empresa	
Nombre comercial de la empresa:	
Razón social:	
Ubicación:	
Años de actividad:	
Entrevistado:	
Cargo:	
email de contacto:	
Teléfono de contacto:	

Guión de entrevista / cuestionario

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente con fines académicos. Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos.

1. ¿Tiene usted un Sistema de Gestión de Calidad Implementado?

Si No

2. ¿Tiene la empresa una unidad Organizativa encargada de la Planificación estratégica de la empresa?

Si No

3. Conoce Ud. acerca de la norma ISO 9001:2015?

Si No

4. ¿Se realizan actividades de manera periódica para medir la satisfacción del cliente?

Si No

5. En caso de ser afirmativo, indique el tipo de seguimiento de las percepciones del cliente (puede marcar varias):

Encuestas

Reuniones periódicas con los clientes

Análisis de cuotas de mercado

Informes de agentes comerciales

Otros: _____

6. ¿Su organización determina y aplica criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño de los proveedores?

Si No

7. ¿Su organización realiza control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente?

Si No

8. En caso de no tener un Sistema de Gestión de Calidad Implementado. ¿Le gustaría obtener un diagnóstico de la situación actual de su empresa en el ámbito organizacional y de procesos?

Si No

9. En caso de no tener un Sistema de Gestión de Calidad Implementado. ¿Contrataría alguna empresa externa para que le suministre el servicio de Consultoría?

Si No

10. ¿Ha adquirido servicio de consultoría externa en el área de organización o sistemas de gestión de la calidad?

Si Nombre la empresa _____ No

11. En caso de poseer un Sistema de Gestión de Calidad implementado, ¿Usted estaría dispuesto en contratar un consultor externo para que preste el servicio de mantenimiento del sistema?

Si No

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora, un servicio de consultoría en gestión de la calidad?

12.1. 10 \$/hora – 50 \$/hora

12.2. 50 \$/hora - 100 \$/hora

12.3. 100 \$/hora – 150 \$/hora

12.4. Otro_____